



DIPLOMARBEIT

Herr
Jürgen Jodl

**Qualitätssteigerung mit
Hilfe der
Mitarbeitermotivation in
der auftragsbezogenen
Massenproduktion, am
Beispiel der Lebensmittel-
verpackungsindustrie**

Regau, Österreich, 2012

DIPLOMARBEIT

Qualitätssteigerung mit Hilfe der Mitarbeitermotivation in der auftragsbezogenen Massenproduktion, am Beispiel der Lebensmittel- verpackungsindustrie

Autor:
Herr Jürgen Jodl

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW09wVA

Erstprüfer:
Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 10.01.2013

Verteidigung/Bewertung:
Vöcklabruck, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Jodl, Jürgen:

Qualitätssteigerung mit Hilfe der Mitarbeitermotivation in der auftragsbezogenen Massenproduktion, am Beispiel der Lebensmittelverpackungsindustrie. - 2013. – 4, 63, 0 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2013

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Analyse der verschiedenen Methoden zur Steigerung der Qualität mit Hilfe der Mitarbeitermotivation in der auftragsbezogenen Massenproduktion. Da es in der Lebensmittelindustrie keinen wichtigeren Faktor wie die Produktqualität gibt und sich nicht jeder Mitarbeiter gleich motivieren lässt wurden die verschiedenen menschlichen, betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Betrachtungsweisen hinsichtlich Mitarbeitermotivation untersucht.

I. Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.1.1	Aktuelle Situation	1
1.1.2	Zielsetzung der Arbeit	2
1.2	Vorgehensweise	4
2.	Theoretische Grundlagen der Motivation	5
2.1	Definition Motivation	5
2.2	Der Motivationsprozess	7
2.3	Arten der Motivation	9
2.3.1	Intrinsische Motivation	9
2.3.2	Extrinsische Motivation	10
2.3.3	Zusammenspiel intrinsische und extrinsische Motivation	10
2.4	Inhaltstheorien der Motivation	11
2.4.1	Bedürfnistheorie nach Maslow	11
2.4.2	Zwei Faktoren Theorie von Herzberg	14
2.4.3	E.R.G. Theorie von Alderfer	16
2.4.4	X-Y-Theorie von McGregor	18
2.5	Prozesstheorien der Motivation	19
2.5.1	Gerechtigkeitstheorie nach Adams	20
2.5.2	VIE-Theorie von Vroom	20
2.5.3	Zieltheorie von Locke	22
3.	Theoretische Grundlagen des Qualitätsmanagement	23
3.1	Definition Qualitätsmanagement	23
3.2	ISO 9001 Die Mutter aller Qualitätsmanagementsysteme	24
3.2.1	Die Entstehung	24
3.2.2	Welche Voraussetzungen muss das Unternehmen bringen?	25
3.2.3	Welche Vorteile entstehen dem Unternehmen dadurch?	26
3.2.4	Ausblick der ISO 9001	27
3.3	Qualitätssicherung in der Lebensmittelindustrie	28
4.	Definition Auftragsbezogene Massenproduktion	30
5.	Vorstellung der Beispielunternehmung	31
5.1	Jodl Verpackungen GmbH	31
5.1.1	Firmenprofil	31
5.2	Produktionsprogramm	32
5.2.1	Druck	32
5.2.2	Kaschierung	33

5.2.3	Demetallisierung	33
5.2.4	Folienperforation	33
5.2.5	Rollenschneiden	34
5.2.6	Beutelkonfektionierung	34
5.3	Umsatzaufteilung	35
5.3.1	Umsatz pro Land	35
5.3.2	Umsatz bezogen auf das Endprodukt	35
5.4	Kundenübersicht	36
5.5	Produktion	37
5.5.1	Druckerei	39
5.5.2	Kaschierung	39
5.5.3	Rollenschneider	40
5.5.4	Beutelkonfektionierung	41
6.	Theoretische und praktische Anwendung	43
6.1	Optimierungsmöglichkeiten der Mitarbeitermotivation	43
6.2	Lösungsansätze	45
6.2.1	Die menschliche und emotionale Betrachtungsweise	45
6.2.2	Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise	47
6.2.3	Die organisatorische Betrachtungsweise	49
6.2.4	Die soziale Betrachtungsweise	52
7.	Zusammenfassung der Erkenntnisse / Schlussfolgerung	61
8.	Literaturverzeichnis	63
8.1	Literaturquellen	63
8.2	Internetquellen	64
9.	Erklärung zur selbstständigen Verfassung	67

II. Abkürzungsverzeichnis zur Belegarbeit

Abb.	Abbildung
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
lt.	laut
o.a.	oben angeführt
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

III. Abbildungsverzeichnis zur Belegarbeit

Abbildung 1:	Jemanden motivieren.....	6
Abbildung 2:	Motivationsprozess.....	8
Abbildung 3:	Bedürfnispyramide	12
Abbildung 4:	Zusammenhang Hygienefaktoren und Motivatoren	15
Abbildung 5:	Vergleich Maslow Pyramide zu Alderfer Pyramide.....	16
Abbildung 6:	Gerechtigkeitstheorie.....	20
Abbildung 7:	Tiefdruckanlage.....	32
Abbildung 8:	Kaschieranlage.....	33
Abbildung 9:	Demetallisierungsanlage.....	33
Abbildung 10:	Heißnadelfolie.....	33
Abbildung 11:	Rollenschneidanlage.....	34
Abbildung 12:	Verschiedene Beuteltypen.....	34
Abbildung 13:	Übersicht Umsätze pro Absatzland.....	35
Abbildung 14:	Umsatz bezogen auf Endprodukt.....	35
Abbildung 15:	Grafische Darstellung Produktionsschritte.....	38
Abbildung 16:	Schlüssel des Erfolges	47
Abbildung 17:	Säulen des Erfolges	48
Abbildung 18:	Postkärtchen für innerbetriebliches Vorschlagewesen....	49
Abbildung 19:	Darstellung der vertikalen innerbetrieblichen Kommunikation.....	53
Abbildung 20:	Darstellung der horizontalen innerbetrieblichen Kommunikation.....	53

IV. Vorwort

Die vorliegende Diplomarbeit entstand im Zeitraum von November 2011 bis Dezember 2012 in unserem Familienbetrieb. Das Thema der Arbeit ergab sich aus meiner täglichen Zusammenarbeit mit unseren Produktionsmitarbeitern und der Aufgabe die Reklamationszahlen zu senken.

Ich bedanke mich recht herzlich bei meiner Lerngruppe, welche mir immer wieder unter die Arme gegriffen hat und uns gemeinsam mit viel Freude am Lernen und durch den Zusammenhalt durch die Studienzeit gebracht hat.

Ganz spezieller Dank gilt dabei Frau Prof. Dr. Ulla Meister für die wissenschaftliche Betreuung der Arbeit.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

In Zeiten wie diesen können nur mehr die schnell denkenden, schnell handelnden, qualitativ hochwertigen und innovativsten Unternehmen in der Lebensmittelverpackungsbranche überleben. Die Schnellen fressen die Langsameren.

Um zu diesen Unternehmen zu gehören, muss man die zwei wichtigsten Faktoren auf höchstem Stand halten. Einerseits einen hochmodernen Maschinenpark und andererseits die bestens ausgebildeten Mitarbeiter, die diesen Maschinenpark bedienen können.

Die Mitarbeiter sind für die Unternehmungen die wertvollste Ressource, da diese über positive wie auch negative Erfolge sehr entscheidend sein können.

„Einer aktuellen Umfrage zufolge sind Bücher über Motivation jene, die am häufigsten von Führungskräften nachgefragt werden.“¹

1.1.1 Aktuelle Situation

Die Basis der Lebensmittelindustrie ist ein perfekt funktionierendes Qualitätssystem kurz QM-System, da in dieser Branche das Thema Produktsicherheit von höchster Priorität ist. Ein Zulieferer der diesen hohen Standard nicht erreichen kann, wird am Markt teils zu Recht nicht bestehen. Jedes Unternehmen in der Lebensmittelbranche muss nach behördlich definierten Regeln produzieren. Große Lebensmittelproduzenten verlangen von ihren Zulieferern eine spezifikationsgetreue und transparente Lieferung.

Oftmals scheitern aber Zulieferer bei der Umsetzung ihrer Prozesse, da die Mitarbeiter nicht motiviert werden können. Geschäftsführer, Betriebsleiter und

¹ *Motivation in Organisationen; Kirchler u. Rodler, Vorwort*

Abteilungsleiter erkennen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter nicht oder sind teilweise nicht fähig dazu, ihre Mitarbeiter mit den nötigen Anreizen zu motivieren um Produktivitätsverbesserungen, wie höhere Leistungen und weniger Ausschuss, durchzuführen.

Eine Mitarbeiterumfrage in Deutschland kam zu folgenden erschreckenden Ergebnissen:

- 13% der Mitarbeiter sind engagiert im Job
- 87% verspüren keine echte Verpflichtung dem Arbeitgeber gegenüber
- 19% sind aktiv unengagiert

Diese Zahlen lassen einen berechneten gesamtwirtschaftlichen Schaden von etwa 240 Millionen Euro pro Jahr in Deutschland entstehen.

Dieser Schaden wird durch schwache Mitarbeiterbindung, Fluktuation, hohe Fehlzeiten und geringer Produktivität erzeugt. Ebenso leidet das wichtige Thema Qualität genauso wie Unternehmensergebnisse unter dieser MitarbeiterEinstellung bzw. Mitarbeitermotivation.²

1.1.2 Zielsetzung der Arbeit

Diese Arbeit sollte vor allem der Kostensenkung und somit der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens dienen. Des Weiteren soll herausgefunden werden, wie in einem Lebensmittelzulieferunternehmen die Motivation der Produktionsmitarbeiter zu Höchstleistungen angetrieben werden kann. Mit topmotivierten Mitarbeitern lässt sich eine Topqualität zu Toppreisen verkaufen.

Mit schlecht motivierten Mitarbeitern lässt sich eine schlechte Qualität zu schlechten Preisen mit hohen Reklamationskosten und anschließendem Imageverlust verkaufen. Dies ist der gravierende Unterschied, welcher auch zwischen Sein und Nichtsein eines Unternehmens entscheiden kann.

² Vgl. http://www.qm1stclass.de/wissenswertes/informationen_zur_iso_9001/motivation-qualitaetssteigerung

Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, das Personal zu führen, zu fördern, zu motivieren und zu kontrollieren. Wenn alle diese Komponenten in beidseitigem Verständnis eingehalten werden, dann sind die Grundvoraussetzungen für ein positives Arbeitsverhältnis gelegt. Natürlich soll diese Diplomarbeit auch aufzeigen, wie man als Führungskraft menschlich bleiben soll und ebenso Lob und Anerkennung an seine Mitarbeiter tragen soll.

„Erfolgreiche Leistungen in der Kunst, im Sport oder in der Wirtschaft basieren nicht nur auf individuellen Fähigkeiten, sondern auch auf Motivation und Willen und förderlichen Situationsbedingungen. Leistung ist eine Funktion aus Fähigkeiten, Motivation und situativen Möglichkeiten.“³

In dieser Arbeit soll untersucht werden, wie man mit Mitarbeitermotivation die Qualität eines Produktes steigern kann, die Reklamationskosten intern- wie auch extern vermeidet und somit beim Kunden Zufriedenheit erzeugen kann. Das daraus zu ziehende Ergebnis wird zu weiteren Überlegungen hinsichtlich einer Verbesserung der Mitarbeitermotivation des Unternehmens führen.

Die auslösende Frage zur Wahl dieses Themas war und ist. Wie man die in der Literatur angeführten Motivationsmodelle, die in der Theorie sehr einfach klingen, auch in der Praxis umsetzen kann und mit dem Unternehmen Einklang finden? Ein weiterer Aspekt zur Themenwahl lag wohl auch an der immer wichtiger werdenden Rolle der Motivation der Mitarbeiter. So kann man aus Erfahrung sagen, dass der Anreiz der Mitarbeiter und die Entwicklung einer Unternehmung unzertrennbar miteinander verbunden sind. Genau wie eine mangelnde Motivation zu einem Desaster führen kann.

Aus Berichten über Bevölkerungsentwicklung kann man indirekt ableiten, dass Mitarbeitermotivation ein immer wichtiger werdender Aspekt in der Unternehmensführung wird. Es befinden sich zwar genügend junge Leute in

³ *Motivation in Organisationen; Kirchler u. Rodler, Seite 9*

Ausbildung, jedoch lassen deren Fähigkeiten und Lernbereitschaften zu wünschen übrig.

Jedoch muss man bereits in der heutigen Zeit schon einen Mangel an qualifizierten Facharbeitern oder entsprechend ausgebildeten Personen in den verschiedensten Branchen verbuchen. Vor einigen Jahren wurden schon unterschiedlichste Szenarios berechnet, dass viele Betriebe zu wenige gut ausgebildete Mitarbeiter bekommen werden. Wodurch es zu einem Buhlen um die guten, qualifizierten Mitarbeiter kommen wird. Die hochqualifizierten Personen können sich die besten Jobs aussuchen.⁴

Dies bringt eine große Sorge für Unternehmen, die in ihrer Umgebung größere Konzerne mit besseren Kollektivlöhnen haben. Zum Beispiel die chemische Industrie. Es wird also immer wichtiger, dass sich die Mitarbeiter in ihrem Beruf wohlfühlen und die Unternehmung für attraktiv und sicher halten, um dort zu bleiben. Dies beginnt natürlich auch bei der Gestaltung der Produktionsräume bis hin zur Möglichkeit der Selbstverwirklichung im Beruf.

Der absolute Topzustand ist, wenn der Beruf zur Berufung werden kann. Daraus abzuleitende Nebeneffekte sind weniger Krankenstände, bessere Produktqualitäten und schnellere Produktionszeiten. Natürlich muss man auch berücksichtigen, dass sich nicht alle Mitarbeiter aus allen hierarchischen Ebenen einer Unternehmung gleich motivieren lassen. Diese Diplomarbeit bezieht sich aber rein auf die Motivation für Produktionsmitarbeiter.

1.2 Vorgehensweise

Als Ausgangspunkt für diesen Vergleich von Theorie und Praxis dient eine Situationsanalyse der Jodl Verpackungen GmbH mit Sitz im oberösterreichischen Lenzing. Es handelt sich hier einerseits um die Vorstellung und Entwicklung des Unternehmens und eine Ist-Analyse der derzeitigen Motivationsprogramme.

⁴ Vgl. <http://www.kleinezeitung.at/allgemein/jobkarriere/2314009/studie-oesterreichs-jobmarkt-kipt-2015.story>

Der Verfasser dieser Arbeit ist in seiner Tätigkeit als QM-Manager im Familienunternehmen tätig und täglich mit 180 Mitarbeitern samt Reklamationen, die in direktem Zusammenhang stehen, betroffen.

Im Kapitel der theoretischen Grundlagen wird, wie der Name schon sagt, auf die wichtigsten theoretischen Grundlagen in der Motivationsforschung eingegangen.

Der letzte Themenbereich dieser Diplomarbeit beschäftigt sich mit der zukünftigen Entwicklung der Qualitätssteigerung mit Hilfe der Mitarbeitermotivation und der anschließenden Konklusion.

2. Theoretische Grundlagen der Motivation

2.1 Definition Motivation

Das Wort Motivation ist laut Reinhard K. Sprenger gleichzusetzen mit Führung.

„Motivation beruht stets auf dem Wunsch nach Befriedigung“⁵

„Motivation entsteht – zeitlich begrenzt – aus dem Zusammenspiel zwischen Eigenschaften der Person, Zielen und Erfordernissen sowie den Anreizen, die bei Erreichung der Ziele winken, und der Situation“⁶

Viele Menschen meinen, Motivation ist eine menschliche Eigenschaft, die unterschiedlichst ausgeprägt ist.⁷

⁵ Hartmut Laufer; *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*, Seite 110

⁶ *Motivation in Organisationen*; Kirchler u. Rodler, Seite 10

⁷ Vgl. Niermeyer u. Seyffert, *Motivation*, Seite 12

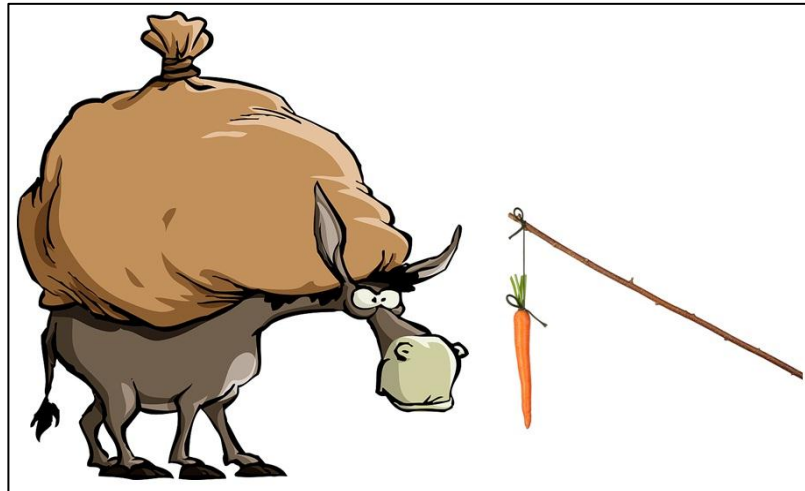


Abbildung 2: Jemanden motivieren ⁸

Motivation bezeichnet das auf emotionaler und neuronaler Aktivität (Aktivierung) beruhende Streben des Menschen nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten. Motivation steigert die Handlungsbereitschaft und ist somit eine ‚Triebkraft‘ für Verhalten. ⁹

„Unter Motivation wird also auch das Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten beziehungsweise durch Anreizen verstanden.“ ¹⁰

„Motivation ist weder auf „die Karotte vor der Nase“ zu reduzieren, noch ist die Möglichkeit, Mitarbeiter zu motivieren, ein Mythos. Motivation umfasst komplexe Aspekte der Interaktion zwischen Organisation und Individuum. Bewusste und unbewusste menschliche Motive, der Wille ein gesetztes Ziel zu erreichen und die dafür notwendigen Handlungen müssen berücksichtigt werden.“ ¹¹

⁸ <http://www.bigstock.com>

⁹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>

¹⁰ Reinhard Sprenger, *Mythos Motivation*; Seite 24

¹¹ *Motivation in Organisationen*; Kirchler u. Rodler, Vorwort

Die häufigsten verwendeten Wörter im Zusammenhang mit der Motivationspsychologie:

- Motiv..... Beweggrund, Antrieb, Anlass
- Motivation..... Gesamtheit der Beweggründe, der Antriebe und Anlässe
- Motivieren..... jemanden zu etwas ankurbeln oder veranlassen
- Demotivieren.... jemanden seine Beweggründe nehmen

Motivierung ist Fremdsteuerung gleichzusetzen. Es soll ja auch aus dem lateinischen übersetzt „an der Hand ziehend“ bedeuten. Die Manipulation erfolgt im Verborgenen, aber doch verhaltensbeeinflussend.¹²

„Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will, weil er selbst es will“¹³
Das Gesamtziel aller Motivationsmaßnahmen ist, sämtliche Mitarbeiter einer Unternehmung in das Geschehen mit einbeziehen. Erst wenn sich ein Mitarbeiter seinem Unternehmen nahe fühlt, wird er auch für die Sache da sein, beziehungsweise dahinterstehen.¹⁴

2.2 Der Motivationsprozess

„Motivation ist keine Eigenschaft, sondern das Ergebnis eines Prozesses. Wäre sie eine Eigenschaft, so gäbe es für uns lebenslang nur einen einzigen Motivationszustand, der nahezu unveränderlich gegeben ist.“¹⁵

Wer hat die Motivationsschwankung nicht schon selbst am eigenen Körper erfahren? Man ist nicht jeden Tag gleich für seine Arbeit zu motivieren. Motivation an sich, ist von verschiedenen Faktoren abhängig, welche miteinander verknüpft sind.

¹² Vgl. Reinhard Sprenger, *Mythos Motivation*; Seite 26

¹³ Reinhard Sprenger, *Mythos Motivation*; Seite 27

¹⁴ Vgl. Helmut Geyer, *BWL Kompakt*; Seite 140

¹⁵ Niermeyer u. Seyffert, *Motivation*, Seite 12



Abbildung 2: Motivationsprozess¹⁶

- **Faktor Antriebsstärke**
Die Antriebsstärke ist unser innerer Trieb, der je nach Situation oder Anspannung stärker oder schwächer sein kann.
- **Faktor Selbstwirksamkeit**
Dieser Faktor beschreibt wie stark meine Überzeugung ist, mein Leben nach eigener Einschätzung zu gestalten und zu leben.
- **Faktor Zeitperspektive**
Die Zeitperspektive bestimmt welche Ziele, je nach Lebensphase, Erziehung usw. für das Individuum eine mehr oder weniger intensive Bedeutung hat.

¹⁶ Vgl. Niermeyer u. Seyffert, Motivation, Seite 12

- Faktor emotionale Intelligenz

Der letzte Faktor behandelt unsere Gefühle, unsere Emotionen, die ebenso unsere Motivation beeinflussen. Die Vernetzung all dieser Bausteine beeinflusst den Motivationsprozess, der wiederum über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.¹⁷

2.3 Arten der Motivation

2.3.1 Intrinsische Motivation

Intrinsische Motivation auch Primärmotivation genannt. Dies ist der Eigenantrieb eines Menschen ohne äußerliche Beeinflussung. Hierzu kann jede Tätigkeit, die eine Person aus Spaß oder Eigeninteresse tätigt, als Beispiel gesehen werden. Bei der intrinsischen Motivation kann die Tätigkeit selbst als motivierend bezeichnet werden. Als Beispiel kann man hier Marathonläufer sehen, die Qualen auf sich nehmen, welche nicht bezahlt werden, nur um die 42 Kilometer laufen zu können und um das Ziel in einer gewissen Zeit zu erreichen.

„Ein primär motivierter Mitarbeiter ist bei seiner Arbeit optimal engagiert und maximal zufrieden. Die Arbeitsaufgabe selber fordert ihn heraus und er empfindet schon alleine die Aufgabenerfüllung als befriedigenden Erfolg. Er hat Freude an seiner Arbeit.“¹⁸

Das Erbringen von hervorragenden Leistungen, ist ein Part unserer menschlichen Bedürfnisse, die wie eine innere Antriebsfeder wirken kann.

Intrinsischer Motivation soll die beste Kombination von Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft sein, welche dem Mitarbeiter und dem Unternehmen bestens nutzen soll.¹⁹

„Intrinsische Motivation resultiert aus der Ausführung der Handlung selbst.“²⁰

¹⁷ Vgl. Niermeyer u. Seyffert, *Motivation*, Seite 12 ff

¹⁸ Hartmut Laufer; *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*, Seite 112

¹⁹ Vgl. Hartmut Laufer; *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*, Seite 112

²⁰ *Motivation in Organisationen*; Kirchler u. Rodler, Seite 12

Das wichtigste Hilfsmittel um die intrinsische Motivation zu schützen ist Vertrauen. Vertrauen bindet Mitarbeiter weit mehr an die Unternehmungen, als es Fußfesseln jemals könnten.²¹

2.3.2 Extrinsische Motivation

Leider sind aber nicht alle Mitarbeiter zu 100% eigenmotiviert.

Jedoch tragen bei extrinsischer Motivation Begleiterscheinungen der intrinsischen Motivation bei. Als solche Begleiterscheinung kann hierbei die Bezahlung nach Beendigung der Tätigkeit gesehen werden.

Beispiel: Der Monatslohn der nach einem Monat schuften am Fließband ausgezahlt wird. Gute Leistungen werden belohnt. Schlechte Leistungen oder Faulheit bestraft.

2.3.3 Zusammenspiel intrinsische und extrinsische Motivation

„Wenn intrinsische Motivation zur Handlungsausführung antreibt und extrinsische gesetzte Belohnungen ebenfalls motivierend wirken, dann könnte angenommen werden, dass sowohl intrinsische wie auch extrinsische Motivation doppelt stark wirken.“²²

Dies trifft aber leider nicht zu und kann sogar das Gegenteil bewirken. Die extrinsische verhindert die intrinsische Motivation.

Externe Belohnung für eine freiwillig getätigte Aufgabe erkaufte intrinsische Motivation. Auf der anderen Seite wird erahnt, dass intrinsische Motivation für nicht beliebte Aktivitäten, welche nicht belohnt werden, obwohl diese ursprünglich wegen einer Belohnung begonnen wurden, steigen kann.²³

Belobigungen scheinen nur bei Männern, nicht aber bei Frauen, die intrinsische Motivation zu heben.²⁴

²¹ Vgl. Reinhard Sprenger; Vertrauen führt; Seite 47

²² Motivation in Organisationen; Kirchler u. Rodler, Seite 14

²³ Vgl. Motivation in Organisationen; Kirchler u. Rodler, Seite 14

²⁴ Vgl. Motivation in Organisationen; Kirchler u. Rodler, Seite 15

Ausnahmen werden aber die Regel bestätigen. Belehrungen vermindern bei beiderlei Geschlechtern den Anreiz an einer gewissen Tätigkeit und der intrinsischen Initiative, genauso wie Kritik, übermäßige Kontrolle oder Terminvorgaben.²⁵

2.4 Inhaltstheorien der Motivation

Die Inhaltstheorien stellen Inhalt, Wirkung und Art von Motiven in den Mittelpunkt der Untersuchung und haben zum Ziel, verhaltensbestimmende Gesetzmäßigkeiten zu ermitteln. Die Bedürfnistheorie von Maslow, die ERG-Theorie von Alderfer und die Zwei Faktoren Theorie von Herzberg sind hierbei die bekanntesten Vertreter. In den nächsten Punkten wird genauer auf diese Theorien eingegangen.

2.4.1 Bedürfnistheorie nach Maslow

Der Psychologe H. Abraham Maslow hat 1954 die Bedürfnisse der Menschen in fünf Kategorien unterteilt und in eine Rangordnung versetzt. Die Rangordnung wurde in der Maslow'schen Bedürfnispyramide dargestellt.

²⁵ Vgl. *Motivation in Organisationen*; Kirchler u. Rodler, Seite 15

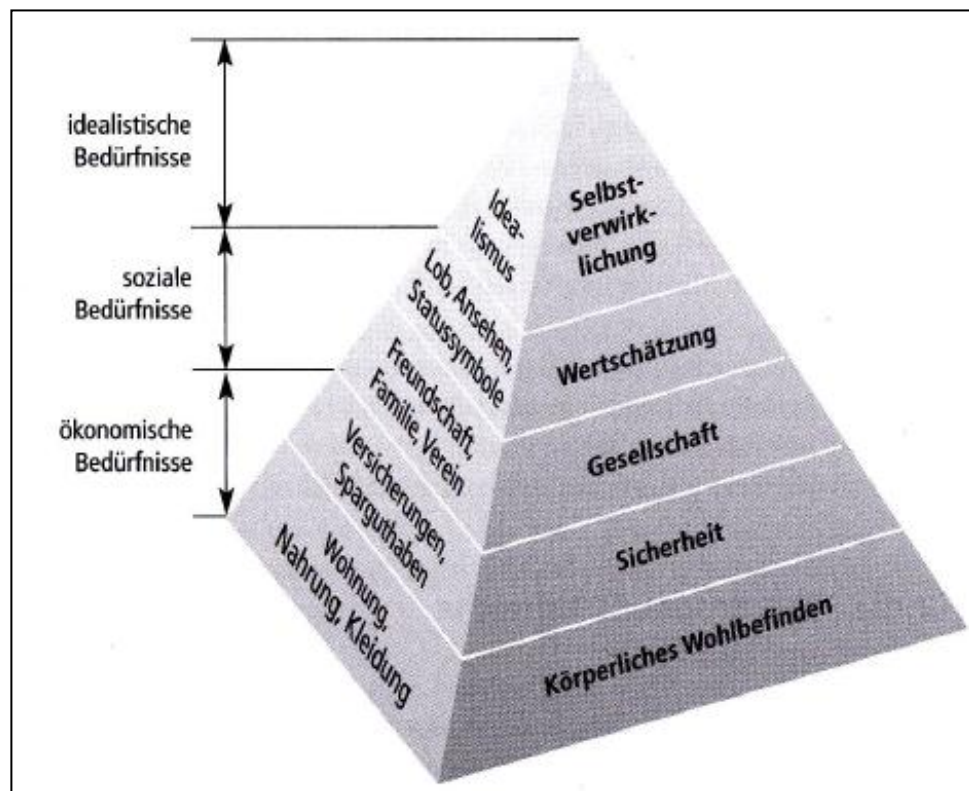


Abbildung 3: Bedürfnispyramide ²⁶

Maslow kam zu der Erkenntnis, dass nicht jeder Mensch die gleichen Bedürfnisse entwickelt und dies in Abhängigkeit der jeweiligen Lebenssituation steht. ²⁷

„Je mehr die Bedürfnisse einer Hierachiestufe befriedigt sind, desto stärker werden die nächsthöheren verhaltensbestimmend.“ ²⁸

²⁶ Hartmut Laufer; Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Seite 120

²⁷ Vgl. Hartmut Laufer; Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Seite 111

²⁸ Hartmut Laufer; Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Seite 121

2.4.1.1 Körperliches Wohlbefinden

Bedürfnisse des Menschen die in diese Kategorie fallen bezeichnet Hartmut Laufer als die Existenziellen, da diese Befriedigung unverzichtbar ist. Wie in der Abbildung ersichtlich ist, handelt es sich hierbei um die Behausung, die Nahrung und um die Bekleidung, also wirklich die grundlegenden Dinge des Lebens.

Werden all diese Bedürfnisse nicht befriedigt, führt dies zum Tod des Menschen.²⁹

2.4.1.2 Sicherheit

Hierbei handelt es sich um Werte, die dem Menschen Sicherheit geben. Um auch in Zukunft bestehen zu können legt das Individuum Vorräte an, wie Sparbücher, Lebensversicherungen oder schützt sein Eigentum mit Haus- oder Haushaltsversicherungen gegen unbekannte Gefahren.

2.4.1.3 Gesellschaft

Familie, Freunde, Bekannte, die Gemeinschaft. Der Mensch war und ist ein Herdentier, der auf keinen Fall sein Leben alleine leben möchte. Er will seine Erfahrungen aus dem Leben mit anderen austauschen.³⁰

2.4.1.4 Wertschätzung

Sind die Bedürfnisse der ersten drei unteren Kategorien erstmals abgedeckt, sehnt sich der Mensch nach Statussymbolen. Als Beispiel können hier Fahrzeuge oder Schmuck genannt werden. Dies ist ein typisches Verhalten für die Wohlstandsgesellschaft, wo die Grundbedürfnisse im Sozialstaat abgedeckt sind.³¹

Ein gleichbleibend hoher Lebensstandard wird jedem Einwohner in einem Leistungsstaat geboten.

²⁹ Vgl. Hartmut Laufer; *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*, Seite 121

³⁰ Vgl. Hartmut Laufer; *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*, Seite 122

³¹ Vgl. Hartmut Laufer; *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*, Seite 122

2.4.1.5 Selbstverwirklichung

„Hat der Mensch genügend Wertschätzung durch andere erfahren, sucht er Befriedigung in seinem eigenen Schaffen.“³²

Er will sich im Job verwirklichen, den Managerposten bekommen auf den er schon seit Jahren hinarbeitet. Er will Macht. Er will die Anerkennung seiner Freunde im Golfclub haben. Er will mehr verdienen als die Anderen.

Jedoch kann er auch wieder fallen, wenn zum Beispiel das Streben nach Selbstverwirklichung unterbrochen wird, um den Hunger zu stillen oder man sein Zuhause durch eine Naturgewalt verloren hat. Kurz gesagt sind die Bedürfnisse nach ihrer Wertigkeit geordnet, sodass erst nach Befriedigung der Grundbedürfnisse, die Sicherheitsbedürfnisse erweckt werden.

Die Maslow'sche Pyramide ist ein Hilfsmodell um die Situation der Mitarbeiter zu verstehen und sie damit langfristig zu motivieren. Denn der Mitarbeiter, dem am Monatsende kein Euro überbleibt, weil er seine Familie ernähren muss, lässt sich eben anders motivieren wie der Abteilungsleiter, der vielleicht einen reservierten Parkplatz vor dem Produktionsgebäude haben möchte.

2.4.2 Zwei Faktoren Theorie von Herzberg

Im Jahr 1959 entwickelte Frederick die Zwei Faktoren Theorie indem er Mitarbeiter befragte. Als Ergebnis zeigte sich, dass Zufriedenheit, wie auch Unzufriedenheit am Arbeitsplatz durch Motivatoren und Hygienefaktoren bestimmt werden.

- Motivatoren (satisfiers) schaffen Zufriedenheit

Leistungserfolg, Anerkennung, die Arbeit an sich, Verantwortung zu tragen, der Aufstieg im Job und die persönliche Entfaltung stehen als Motivatoren ganz oben und schaffen wie oben schon beschrieben Zufriedenheit des Mitarbeiters.³³

³² Hartmut Laufer; Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Seite 122

³³ Vgl. Bildungszentrum Lenzing, Führungskräfte Upgrade Teil1 Schulungsunterlagen; Hannelore Bernegger; Seite 12

Motivatoren, auch Kontextfaktoren genannt, stehen in unmittelbarer Beziehung zu den Arbeitsinhalten und sind intrinsischer Natur.

- Hygienefaktoren (dissatisfiers) lösen Unzufriedenheit aus

Hygienefaktoren wie Bezahlung, Führungsstil, Unternehmenswerte, Arbeitsumgebung, Arbeitsplatzsicherheit und die Beziehung zu Kollegen können jedoch zu Unzufriedenheit führen. Beseitigt man negative Wirkung, sorgt man für Hygiene. Also Hygienefaktoren.

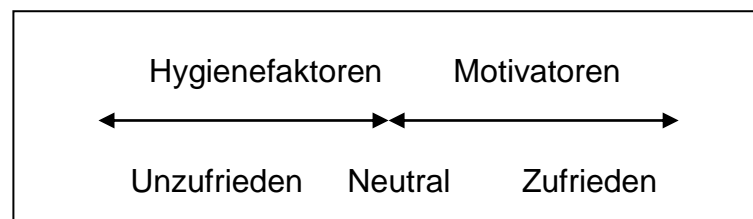


Abbildung 4: Zusammenhang Hygienefaktoren und Motivatoren

Die Konsequenz aus Herzbergs Zwei Faktoren Theorie ist es, die Motivation mit dem persönlichen Wachstum eines jeden zu verknüpfen, welche Verantwortung und Weiterbildung samt Aufstieg beinhaltet. Menschen sind dann mit ihrer Arbeit zufrieden, wenn sie herausfordernd und interessant ist. Die Motivation durch Führungskräfte ist hier nicht direkt erforderlich, da sich die Mitarbeiter somit selbstständig motivieren. Einzig und alleine muss durch die Führungskraft eine gewisse Atmosphäre bzw. Arbeitsumgebung geschaffen werden in der sich die Mitarbeiter wohlfühlen.³⁴

Des Weiteren besagt Herzberg, dass es nicht ausreichend genug ist, die Unzufriedenmacher zu vernichten. Der Mensch ist nicht zufrieden, wenn keine Unzufriedenheit mehr verkommt, vielmehr müssen sogenannte Motivatoren hinzukommen.³⁵

³⁴ Vgl. Kirchler, Rodler; *Motivation in Organisationen*, Seit 18 f.

³⁵ Vgl. Bildungszentrum Lenzing, *Führungskräfte Upgrade Teil1 Schulungsunterlagen*; Hannelore Bernegger; seite 13

2.4.3 E.R.G. Theorie von Alderfer

Alderfer überarbeitete die Maslow'sche Bedürfnispyramide und unterteilte die „Alderfer Pyramide“ in nur 3, statt wie bei Maslow in 5 Teile.

Existenzbedürfnisse: Welche physiologische, finanzielle wie auch nichtfinanzielle Belohnungen, sowie die Arbeitsbedingungen umfassen.

Beziehungsbedürfnisse: Diese können mit Maslows Sozialbedürfnisse, wie auch zum Teil mit den Sicherheitsbedürfnissen und der Wertschätzung verglichen werden.

Wachstumsbedürfnisse: Hierbei kann ein direkter Vergleich mit Maslows Pyramidenspitze, der Selbstverwirklichung gezogen werden.³⁶



Abbildung 5: Vergleich Maslow Pyramide zu Alderfer Pyramide³⁷

³⁶ <http://de.wikipedia.org/wiki/ERG-Theorie>

³⁷ <http://www.grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/Antworten/An5-3.htm>

Es gibt vier Dominanzprinzipien:

- Frustrationsprinzip: Ein nicht befriedigtes Verlangen wird stärker.
- Frustrations-Regressionsprinzip: Kann ein Verlangen nicht befriedigt werden; so wird das nächst niedrigere Verlangen hergenommen.
- Befriedigungs-Progressionsprinzip: Durch die Befriedigung eines Verlangens, wird das nächst höhere angesteuert.
- Frustrations-Progressionsprinzip: Wird ein länger nicht befriedigtes Verlangen nicht erreicht, verändert sich das Verlangen zu noch höheren Bedürfnissen.

Es ergeben sich sieben Aussagen, welche sich aus den Dominanzprinzipien ableiten lassen:

- Je weniger die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.
- Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.
- Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Existenzbedürfnisse.
- Je weniger die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
- Je mehr die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
- Je mehr die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Wachstumsbedürfnisse.
- Je mehr die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.³⁸

„Laut Alderfer sind die Darstellungen von Maslow nicht falsch, sie drücken nur nicht das im wirklichen Leben die Menschen bestimmende geeignet aus.“³⁹

³⁸ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/ERG-Theorie>

³⁹ <http://de.wikipedia.org/wiki/ERG-Theorie>

Es handelt sich hierbei um die Existenz, um die Beziehungs- und um die Wachstumsbedürfnisse. Wie man in der Abbildung sehen kann, verschmelzen bei Alderfer Existenzbedürfnisse die physiologischen– und die Sicherheitsbedürfnisse. Unter Beziehungsbedürfnisse versteht Alderfer zwischenmenschliche Wechselbeziehung und die damit verbundenen Bedürfnisse wie Liebe, Anerkennung, Einfluss und Macht. Auch hier entsprechen die Wachstumsbedürfnisse der Maslow'schen Selbstverwirklichung.

2.4.4 X-Y-Theorie von McGregor

Im Jahre 1960 veröffentlichte Douglas McGregor „The human side of enterprise“, wobei er von zwei differenzierten bzw. idealtypischen Menschenbilder ausging.

Theorie X: Der Mensch ist unwillig und unengagiert.

Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, wenn möglich, ihr aus dem Weg zu gehen.

Da der Mensch durch seine Arbeitsunlust selbst nicht fähig ist, muss er gezwungen, geführt, gelenkt oder mit Strafe bedroht werden, um seine ihm aufgetragene Arbeit durchzuführen.

Da der Durchschnittsmensch nach Sicherheit strebt, will er wie ein kleines Kind an der Hand geführt werden. Ebenso fürchtet er die Verantwortung.

Man kann nur zu einem Ergebnis kommen, wenn man dem Durchschnittsmenschen jeden Arbeitsschritt genau vorgibt und streng kontrolliert.

Theorie Y: Der Mensch ist höchst engagiert.

Der Durchschnittsmitarbeiter ist von innen oder besser gesagt intrinsisch motiviert. Die Arbeit hat einen sehr hohen Stellenwert und er ist nach Selbstverwirklichung bestrebt. Das kann sich auch bei verantwortungsvollen Stellen zeigen, da der

Mensch diese nicht meidet, sondern sogar aufsucht. Er identifiziert sich mit den Zielen der Unternehmung und somit sind Kontrollen hinfällig. „Wie sehr er sich den Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnung, die mit ihrem Erreichen verbunden ist.“⁴⁰

Das Resümee von McGregors Theorie ist, dass Vorurteile und deren Wirkungen aufgezeigt werden. Des Weiteren wird durch diese Studie aufgezeigt, dass Mitarbeiter mehr zum Erfolg einer Unternehmung beitragen können, wenn sie als wertvolle und verantwortungsvolle Mitarbeiter anerkannt werden.⁴¹

„Heutzutage kann nur derjenige seine Mitarbeiter langfristig zu Engagement und überdurchschnittlichen Leistungen führen, der von der Theorie Y überzeugt ist.“⁴²

2.5 Prozesstheorien der Motivation

Die Prozesstheorien wurden von den Inhaltstheorien abgeleitet, wobei diese die Einflussfaktoren, die einen Menschen zu einem bestimmten Verhalten veranlassen, auffassen.

- Wie entsteht ein Verhalten?
- Wie wird es gelenkt?
- Wie wird es unterbrochen?

Die drei wichtigsten Vertreter sind die VIE-Theorie von Vroom, die Gerechtigkeitstheorie von Adams und die Zieltheorie von Locke.

„Prozesstheorien fokussieren auf Entscheidungen, die Individuen unter Berücksichtigung ihrer Handlungen zu machen haben, und darauf wie die Handlungen angetrieben, gerichtet und beendet werden.“⁴³

⁴⁰ Ulla Meister, *Unterrichtsmaterialien Personalwirtschaft*, Seite 19

⁴¹ Vgl. Kirchler, Rodler; *Motivation in Organisationen*, Seite 19.

⁴² Hartmut Laufer; *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*, Seite 126

⁴³ *Motivation in Organisationen*; Kirchler u. Rodler, Seite 17

2.5.1 Gerechtigkeitstheorie nach Adams

In der von John Stacey Adam im Jahre 1963 entwickelten Theorie wird davon ausgegangen, dass der Mitarbeiter bestrebt ist ein Gleichgewicht zu seinen Arbeitskollegen herzustellen. Er sieht dabei das eigene Verhältnis von Belohnung und Arbeitseinsatz zu dem Verhältnis von Belohnung und Arbeitseinsatz zu seinem Arbeitskollegen.

$$\frac{\text{EIGEN}}{\frac{\text{Belohnung}}{\text{Arbeitseinsatz}}} = \frac{\text{KOLLEGE}}{\frac{\text{Belohnung}}{\text{Arbeitseinsatz}}}$$

Abbildung 6: Gerechtigkeitstheorie

Belohnung dient als Platzhalter für Einkommen, Sicherheit, Anerkennung oder Status. Als Arbeitseinsatz kann man ebenso Einsatz, Bildungsstand, Erfahrung oder körperliche Anstrengung sehen.

Kommt es jedoch zu einem Ungleichgewicht zwischen Mitarbeitern wird es auf der einen Seite zu Motivation und auf der anderen zu Demotivation kommen. Es wird zu

einer Anpassung durch die Mitarbeiter selbst kommen.

- Änderung des eigenen Inputs, durch weniger Leistungsbereitschaft
- Wechsel der Vergleichsperson⁴⁴

2.5.2 VIE-Theorie von Vroom

Die Theorie von Victor Vroom beschreibt 1964 in seiner Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie verschiedenste Bausteine der Motivation zu verbinden und somit Fragen zur Sympathie für gewisse Arbeitstätigkeiten zu beantworten.

⁴⁴ Vgl. www.4managers.de/management/themen/prozesstheorien

Mitarbeiter werden motiviert sein, wenn diese überzeugt sind, dass eine bestimmte Arbeit zu einem höheren Lohn führt.⁴⁵

Mit der Motivation gehen ein hoher Nutzen und eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit einher.

- Valenz (V) ist der Wert des Ergebnisses, sowie der subjektive Nutzen. Das Ergebnis kann anziehend, abstoßend oder auch gleichgültig sein. Geld oder Belohnungen haben eine positive (+) Valenz, während Schmutz oder Gefahren eine negative (-) Valenz besitzen. Eine Valenz, die Null (0) beträgt zeichnet sich durch Neutralität aus.
- Instrumentalität (I) ist die Art von mehr oder weniger wertvollen Handlungen, dass die Wahrscheinlichkeit zu einem Ziel führt.

Als Beispiel kann hier ein Mitarbeiter gesehen werden, der davon ausgeht, dass eine bestimmte hervorragende Leistung mit Sicherheit zu einem höheren Lohn führen wird. Möglichkeit von -1, 0 und 1.

- Erwartung (E) als letzter Baustein für die subjektive Wahrscheinlichkeit ein Ziel zu erreichen. Möglichkeit von 0 bis +1

Leistungsbereitschaft = Funktion (V,I,E)

Ein Mitarbeiter wird eine höhere Bereitschaft zeigen, wenn dessen subjektive Erwartung hoch ist, dass der Einsatz zu hoch bewerteten Ergebnissen, wie Lohnerhöhung führen wird.⁴⁶

⁴⁵ Vgl. *Motivation in Organisationen*; Kirchler u. Rodler, Seite 40

⁴⁶ Vgl. *Motivation in Organisationen*; Kirchler u. Rodler, Seite 40ff

2.5.3 Zieltheorie von Locke

Ende der 1960er Jahre wurde vom Psychologen Edwin Locke eine Theorie, welche anspruchsvolle Ziele präzise formuliert, entwickelt. Eine genaue Definition über die Zielerreichung hat einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation. In der Zieltheorie erklärt Locke den Zusammenhang zwischen Zielen, Motivation, Leistung und Feedback. Genau definierte Ziele haben einen positiven Einfluss auf Richtung, Intensität und Dauerhaftigkeit des Handelns der Mitarbeiter.

Die Ziel-Schwierigkeit und die Ziel-Spezifikation haben demnach Wirkung auf die Stärke der Motivation.

- Ziel-Schwierigkeit

Diese beschreibt, wie der Name schon sagt die Schwierigkeit des Zieles. Je anspruchsvoller die Ziele, desto mehr strengt sich der Mitarbeiter an.

- Ziel- Spezifikation

Beschreibt die Präzision eines Zieles. Ein allgemeines Ziel wie Umsatz erhöhen ist nicht präzise genug, da eine 30%ige oder eine 2%ige Umsatzerhöhung genauso eine Zielerreichung darstellt. Viel genauer wäre eine Umsatzerhöhung von 15%. Wobei hier das Ziel genau definiert ist.

Nichts desto trotz müssen sich die Mitarbeiter mit diesen Zielen identifizieren können. Und diese Ziele müssen zudem noch schaffbar sein. Edwin Locke geht davon aus, dass reelle Ziele eine höhere Motivationswirkung besitzen als Utopische.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Hungenberg u. Wulf; Grundlagen der Unternehmensführung; Seite 290f

3. Theoretische Grundlagen des Qualitätsmanagement

3.1 Definition Qualitätsmanagement

„Über Qualität wird in jedem Unternehmen und in jeder Branche gesprochen. Die grundsätzliche Bedeutung von Qualität ist unbestritten, da davon auszugehen ist, dass auf lange Sicht der Erfolg eines Unternehmens aus der überlegenen Qualität seiner Produkte gegenüber dem Wettbewerb resultiert.“ ⁴⁸

Als Grundlage eines jeden Qualitätsmanagementsystems versteht man ein System, welches Qualitätsziele und die Unternehmenspolitik miteinander verknüpft. Das Qualitätsmanagementsystem regelt die aufbau- und ablauforganisatorische Gestaltung, die Verknüpfung der verschiedenen Unternehmensbereiche hinsichtlich Rechte und Pflichten. ⁴⁹

„Es entsteht ein System vernetzter Regelkreise auf allen betrieblichen Ebenen, wodurch Ziele, Struktur, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und die Durchführung erforderlicher Mittel festgelegt werden. Das Qualitätsmanagementsystem dient somit der Ordnung und der gezielten Umsetzung von Qualitätsaufgaben im Unternehmen. Aufbau und Umfang eines Qualitätsmanagementsystems hängen von den speziellen Zielsetzungen des jeweiligen Unternehmens ab. Hinzu kommen interne und externe Einflüsse und Festlegungen, unterschiedliche Produkte, besondere organisatorische Abläufe sowie unterschiedliche Größen der Organisationen. Aus diesen Gründen kann es kein einheitliches Qualitätsmanagement geben.“ ⁵⁰

⁴⁸ Gerd F. Kamiske u. Jörg- Peter Brauer; ABC des Qualitätsmanagement; Seite 7

⁴⁹ Vgl. Gerd F. Kamiske u. Jörg-Peter Brauer; ABC des Qualitätsmanagement; Seite 67

⁵⁰ Gerd F. Kamiske u. Jörg- Peter Brauer; ABC des Qualitätsmanagement; Seite 68

Demzufolge handelt es sich bei einem Qualitätsmanagementsystem um eine Strategie, dessen Hauptaufgabe auf die Produktqualität gerichtet ist.

Bei Wirtschaftsunternehmen steht der Kunde im Mittelpunkt, da dieser die Produkte des Unternehmens kauft und somit zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Damit ausreichend Produkte zu Verfügung gestellt und neu entwickelt werden können, sind das Wissen und die Geschicklichkeit und die Motivation der Mitarbeiter gefragt. Neben der Einbeziehung der geistigen Fähigkeiten aller im Unternehmen tätigen Personen ist die Bereitstellung der Informationen wesentlich, um damit die unterschiedlichen Ziele der einzelnen Mitarbeiter für das Gesamtziel des Unternehmens zu erfüllen. Durch die Erhöhung von Selbstständigkeit vergrößert sich der Verantwortungsbereich und lässt somit die Tätigkeit interessanter wirken.

3.2 ISO 9001 Die Mutter aller Qualitätsmanagementsysteme

3.2.1 Die Entstehung

Im Jahre 1987 wurde die ISO 9001 ursprünglich als global harmonisierte Vertragsnorm für hauptsächlich große, öffentliche Aufträge entwickelt. Die Überprüfung der Unternehmen erfolgt nicht mehr durch den Kunden selbst, sondern durch autorisierte und unabhängige Dritte. Ab ihrer ersten Revision im Jahr 1994 galt die Norm schon als „Stand der Technik“ und konnte auf alle beliebigen Branchen übertragen werden. Schon damals galt die ISO 9001 als ein wesentliches Werkzeug der europäischen Norm und half bei der Durchsetzung des europäischen Marktes.⁵¹

⁵¹ Vgl. *qualityaustria Leistungskatalog 2012*; Seite 47

3.2.2 Welche Voraussetzungen muss das Unternehmen bringen?

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist für eine Unternehmung ein sehr großer Aufwand der mit viel Zeit und Kosten verbunden ist, da man folgende Punkte im Unternehmen umsetzen muss: ⁵²

Dokumentiertes Qualitätsmanagement

- Erkennbarkeit der erforderlichen internen Prozesse und ihrer Wechselwirkungen
- Lenkung der Informationsflüsse
- Geordnete Aufzeichnungen

Leitungsverantwortung

- Selbstverpflichtung zur Umsetzung
- Förderung der Kundenorientierung
- Angemessene Qualitätspolitik
- Planung der Qualitätsziele und des erforderlichen Systems
- Klare Befugnisse und interne Kommunikation
- Regelmäßige Bewertung des Systems

Ressourcen

- Bereitstellung in erforderlichem Maße
- Sorge um notwendige Personalkompetenz
- Geeignete Infrastruktur
- Geeignete Arbeitsumgebung

Produktrealisierung/Erbringung der Dienstleistung

- Planung der Produktrealisierung
- Ermittlung und Bewertung der Produkthanforderungen
- Kommunikation mit dem Kunden

⁵² Vgl. *qualityaustria Leistungskatalog 2012; Seite 47*

- Lenkung der Produktinnovation
- Lenkung der Beschaffung
- Lenkung der Produktion/Dienstleistungserbringung
- Sorge um Kennzeichnung, Rückverfolgbarkeit, Kundeneigentum, Produkterhaltung und geeignete Messmittel

Leistungsmessung und Verbesserung

- Messung und Kundenzufriedenheit
- Interne Audits
- Messung der Prozesse
- Messung der Produkte
- Ständige Verbesserung
- Korrektur und Verbesserung

3.2.3 Welche Vorteile entstehen dem Unternehmen dadurch?

Die ISO 9001 gibt den Organisationen jeder Branche auf dem ganzen Globus die Möglichkeit zu beweisen, dass ihr geliefertes Produkt oder ihre Dienstleistungen auf dem aktuellsten, anforderungsgerechten internationalen Stand der Technik produziert wurde. Des Weiteren dient die ISO 9001 auch der Kundenzufriedenheit, da diese aus Erfahrung schneller bei einem zertifizierten Betrieb bestellen können, da die Prozesse nachweislich beherrscht und überwacht sind.

Laut qualityaustria (Stand 2012) sind weltweit 1.065.000 Organisationen nach ISO zertifiziert.

Weitere Gründe für eine Zertifizierung nach ISO 9001 sind:

- Nachweisbare Beherrschung des Qualitätsmanagements nach dem internationalen Stand der Technik und damit eine Absicherung des Unternehmens
- Eine reelle Chance auf verstärkte Kundenorientierung und der Steigerung der Kundenzufriedenheit

- Reduktion von Reklamationen, Kostenersparnis und Steigerung der Ressourceneffizienz
- Anhaltende Orientierung an Prozessen, an ihrer ständigen Verbesserung und damit Senkung der Prozesskosten
- Die Kundenzufriedenheit verbessern
- Neue Märkte zu erschließen
- Vertrauen erzeugen, sodass die angestrebte Qualität besteht
- Förderung der Unternehmensentwicklung, der internen Kommunikation, der Motivation und des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiter
- Bessere Selbsterkenntnis der Organisation
- Erfolgreiche Zertifizierung führt in vielen Branchen zur Listung als Zulieferer und fördert das Image
- Eine solide Basis für jene Organisationen, die sich weitergehenden Branchenanforderungen stellen müssen
- Steigerung des Unternehmenswertes ⁵³

3.2.4 Ausblick der ISO 9001

Die ISO 9001 hat in den 24 Jahren seit Ihrer Erfindung einen beachtenswerten Standard erreicht, da es fast kein größeres Unternehmen gibt, welches nicht nach ISO zertifiziert ist. Höchstwahrscheinlich überwiegen die Vorteile eines gemeinsamen Standards und der Wettbewerbsfähigkeit.

„Qualität, Management der Qualität, Qualität des Managements bleiben vitale Fragen jeder Organisation für eine nachhaltige Entwicklung. Für diese Fragen wird ISO 9001 auch in zukünftigen Ausgaben praktikable Wege weisen.“ ⁵⁴

⁵³ Vgl. *qualityaustria Leistungskatalog 2012; Seite 46*

⁵⁴ *qualityaustria Leistungskatalog 2012; Seite 47*

3.3 Qualitätssicherung in der Lebensmittelindustrie

Warum ist Qualitätssicherung in der Lebensmittel- bzw. in der Lebensmittelverpackungsindustrie so wichtig?

Schutz der Gesundheit des Verbrauchers

Die Lebensmittelindustrie gehört mit zu den größten Branchen in Deutschland und Österreich. Das oberste Qualitätsziel in dieser Branche ist der Schutz der Gesundheit des Verbrauchers. An die Qualitätsmanagementsysteme werden für die gesamte Lebensmittelkette hohe Anforderungen gestellt. Lebensmittelsicherheit heißt sichere Produkte für den Endverbraucher herstellen.

Lebensmittelsicherheit für die gesamte Lebensmittelkette

Die gesamte Lebensmittelkette, vom landwirtschaftlichen Erzeuger über den Lebensmittelhersteller, Zulieferer, Einzelhandel, Gastronomiebetrieb einschließlich Transportunternehmen, muss überwacht werden.⁵⁵

Der Markt fordert immer neue Gesetze und Normen, die dem Verbraucherschutz und der Vergleichbarkeit unter den Lieferanten dienen soll.

„Seit 2005 besteht die weltweit anerkannte Norm DIN EN ISO 22000 für Anforderungen an Managementsysteme für Lebensmittelsicherheit in der gesamten Lebensmittelkette. Die ISO 22000 bindet die bisher für Teilbereiche der Lebensmittelproduktion bestehenden Qualitätsstandards wie z.B. HACCP, IFS, BRC und ISO 9001 ein und erweitert sie um Präventivmaßnahmen für Lebensmittelsicherheit in der gesamten Prozesskette.

Ein gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem hilft dem Lebensmittelhersteller bei der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, vermeidet

⁵⁵ Vgl. <http://www.qm-personal.com/branchenprofile/lebensmittelindustrie.html>

teurere Rückrufaktionen, eventuelle Schadensersatzleistungen verbunden mit einem hohen Imageverlust.“⁵⁶

Wie schon im Auszug von QM- Personal beschrieben, haben Unternehmen, die als Zulieferer oder als Lebensmittelproduzent arbeiten, die Verantwortung für die Gesundheit von tausenden von Menschen. Man kann die Anforderungen der Lebensmittelindustrie gleich die der Pharmaindustrie setzen.

Konklusion: Die Qualitäts- und Leistungsfähigkeiten einer Unternehmung hängen nicht nur von den Mitarbeitern, den Führungskräften, der geografischen Lage und der technischen Ausstattung ab, sondern langfristig gesehen vielmehr von der Motivation jeder einzelnen Person, die an dem Produktschaffungsprozess beteiligt ist.

⁵⁶ <http://www.qm-personal.com/branchenprofile/lebensmittelindustrie.html>

4. Definition auftragsbezogene Massenproduktion

Unter einer auftragsbezogenen bzw. kundenindividuellen Massenproduktion versteht man die Herstellung tausender oder millionen gleicher Produkte. Diese Vielzahl an gleichen Produkten wird speziell für den Kunden erstellt.

Fertigung eines Produkts in hoher Stückzahl. Bei der Massenproduktion werden die Arbeitssysteme nach dem Objektprinzip zur Produktion nur eines Produkts oder von Varianten eines Grundprodukts zugeordnet. Dies lohnt sich nur, weil von dem zu fertigenden Produkt eine hohe Abnahmemenge, z.B. aufgrund von Rahmenlieferverträgen, erwartet wird. Ein Umbau der Produktionsanlagen ist nicht erforderlich. Alle Produktvarianten lassen sich in beliebiger Reihenfolge fertigen.

Das Erzeugnisspektrum ist dabei umso breiter, je flexibler die Produktionstechnik ist (flexible Fertigung).⁵⁷

Das Gegenstück zur Massenproduktion ist die Einzelanfertigung. Als Beispiel kann hier eine Sportwagenmanufaktur genannt werden, welche im Gegensatz zum Massenproduzenten, wie die Volkswagen AG, nur Kraftfahrzeuge in Handarbeit genau nach Kundenwunsch erstellt. Als weiteres Beispiel kann hier eine kleine Schokoladenmanufaktur in der Schweiz oder Frankreich dienen.

⁵⁷ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/massenproduktion/massenproduktion.htm>

5. Vorstellung der Beispielunternehmung

5.1 Jodl Verpackungen GmbH

5.1.1 Firmenprofil

Die Firma Jodl Verpackungen GmbH mit Sitz in Lenzing, Oberösterreich, druckt und konfektioniert flexible Verpackungen. Jodl Verpackungen wurde 1970 von Alfred und Gisela Jodl als Einzelunternehmen gegründet. Grundidee war schon damals einen Produktionsbetrieb zur Herstellung von Verpackungen zu betreiben. Zu Beginn wurden Papierbeutel für das lokal ansässige Gewerbe hergestellt. Nach der harten Gründerzeit entwickelte sich das Unternehmen aufgrund der Akzeptanz am Markt sehr positiv und man zählte im Jahr 1985 bereits 26 Beschäftigte.

Durch die konsequente Umsetzung zukunftsorientierter Ziele konnte das Unternehmen seine Kompetenz für flexible Verpackungen aus Kunststoff ständig ausbauen. Mit der Verlegung des Hauptstandortes im Jahre 1998 von Vöcklabruck nach Lenzing schuf das Unternehmen einen international anerkannten, industriellen Standard.

Das Produktsortiment erweiterte sich auf produktions- und materialverwandte Artikel der Kunden: Sichtfensterbeutel für die Brotindustrie, Fleischtrennpapiere für Metzger oder den Handel, Tortenzuschnitte für Konditoreien.

Im Lauf der Zeit entwickelte sich der Packstoff Kunststoffolie zum Hauptgeschäftsbereich. Von den Papierbeutel-Maschinen trennte man sich im Zuge der Fokussierung auf Kunststoff, wobei Jodl Verpackungen heute der führende Hersteller von Beutel aus Polypropylen ist.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Jodl Verpackungen Homepage; Unternehmen; <http://www.jodl.at/index.php?id=7>

Heute ist Jodl Verpackungen sowohl für Flexo-, als auch für Tiefdruck, Druckvorstufe und der Realisierung der Ansprechpartner für die Lebensmittelindustrie. Als einer der leistungsfähigsten Beutelhersteller Europas können alle Typen von Beuteln gefertigt werden.

Hardfacts:

- Jodl Verpackungen ist ein unabhängiges Familienunternehmen
- Firmensitz in Lenzing (OÖ)
- 185 Mitarbeiter erwirtschaften ca. 25 Mio. Euro Umsatz
- 3-Schicht-Betrieb
- 25 Mio. m² Verpackungsrollen und
- 300 Mio. Beutel

5.2 Produktionsprogramm

5.2.1 Druck

Moderne Tief- und Flexodruckanlagen sind die Basis für hochwertige Druckergebnisse. Durch eine auf den Kunden angepasste Druckvorstufe werden wir den individuellen Anforderungen gerecht



Abbildung 7: Tiefdruckanlage ⁵⁹

⁵⁹ Firmenpräsentation Jodl Verpackungen, Ausgabe 2011

5.2.2 Kaschierung

Duplex oder Triplexverbunde aus Folie, Papier und Aluminium können bis zu einer Breite von 1300 mm lösemittelfrei kaschiert werden



Abbildung 8: Kaschieranlage ⁶⁰

5.2.3 Demetallisierung

Mit diesem patentierten Verfahren werden teilmetallisierte Folien hergestellt. Die Demetallisierung bringt Logos, Schriftzüge oder Gütesiegel zum glänzen.



Abbildung 9: Demetallisierungsanlage ⁶¹

5.2.4 Folienperforation

Es wird ein breites Sortiment von verschiedensten Perforationen in Größe und Form für die unterschiedlichsten Anwendungen angeboten. (z.B. für Backwaren, Gemüse, Fleisch und Wurst)

⁶⁰ Firmenpräsentation Jodl Verpackungen, Ausgabe 2011

⁶¹ Firmenpräsentation Jodl Verpackungen, Ausgabe 2011

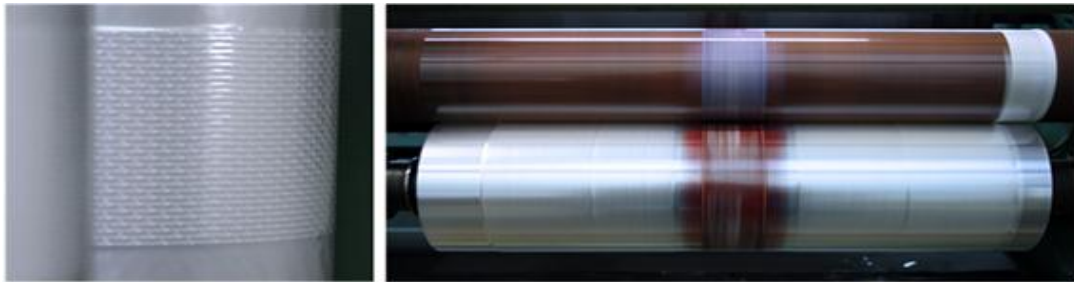


Abbildung 10: Heißnadelfolie ⁶²

5.2.5 Rollenschneiden

Moderne Rollenschneider sorgen dafür, dass die Produkte den geforderten Ausrüstungserwartungen der Kunden entsprechen.



Abbildung 11: Rollenschneidanlage ⁶³

5.2.6 Beutelkonfektionierung

Es werden gesiegelte Seitenfalten-, Blockboden- und Kreuzbodenbeutel in verschiedensten Ausführungen, Zusatzprodukten und Größen produziert.



Abbildung 12: Verschiedene Beuteltypen ⁶⁴

⁶² Firmenpräsentation Jodl Verpackungen, Ausgabe 2011

⁶³ Firmenpräsentation Jodl Verpackungen, Ausgabe 2011

⁶⁴ Firmenpräsentation Jodl Verpackungen, Ausgabe 2011

5.3 Umsatzaufteilung

5.3.1 Umsatz pro Land

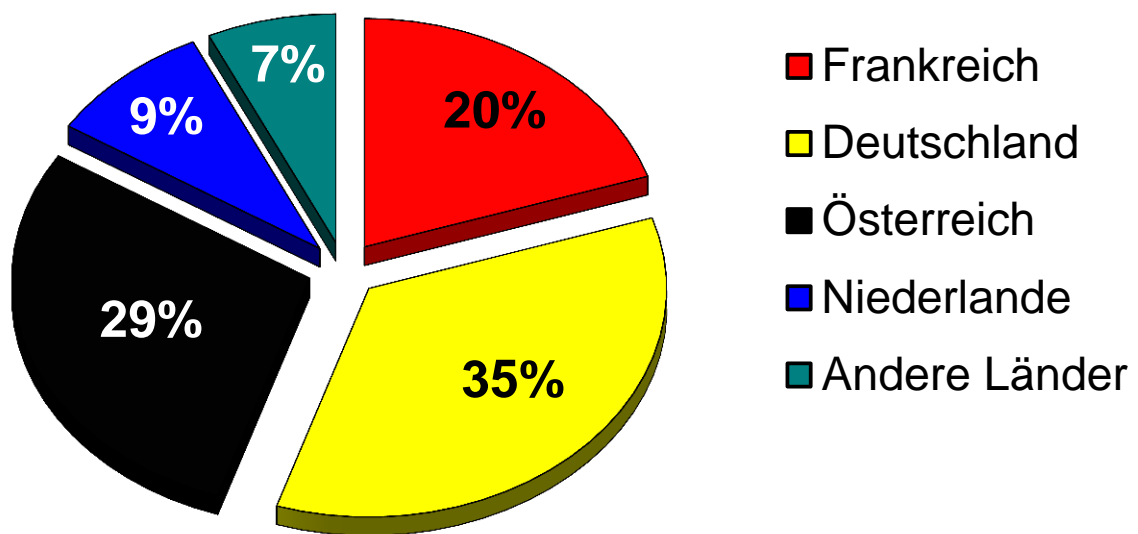


Abbildung 13: Übersicht Umsätze pro Absatzland

5.3.2 Umsatz bezogen auf das Endprodukt

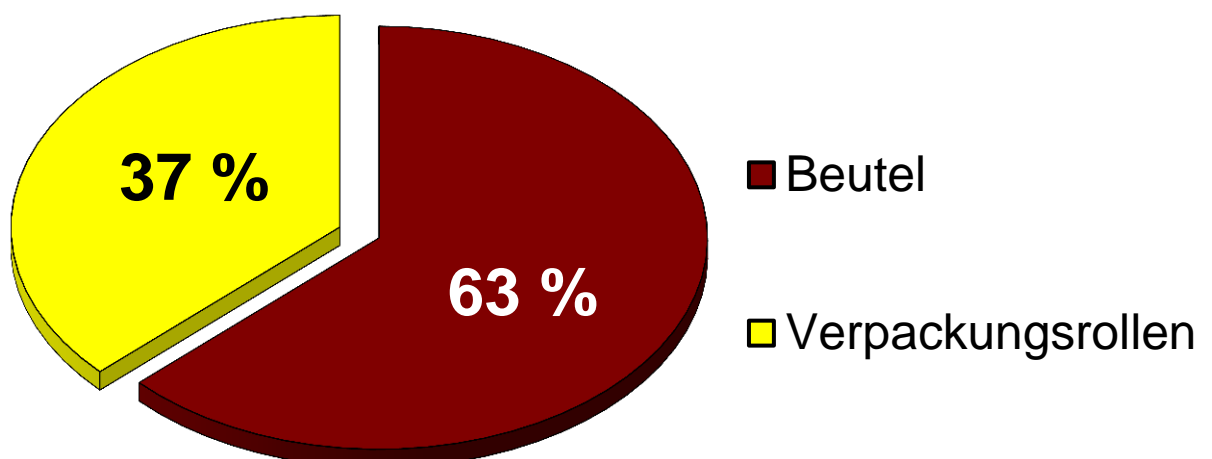


Abbildung 14: Umsatz bezogen auf Endprodukt

5.4 Kundenübersicht

Die Firma Jodl Verpackungen GmbH darf einige renommierte Unternehmen der Lebensmittelindustrie zu seinen Kunden zählen:

- S.Spitz
- Josef Manner
- Midor
- Rudolf Ölz Meisterbäcker
- Lindt & Sprüngli
- Kuchenmeister
- Brandt Zwieback-Schokoladen
- Hans Riegelein & Sohn
- Salzburg Schokolade
- Henry Lambertz
- Kraft Foods Österreich
- SPAR Österreich
- Regio Kaffeerösterei
- Haribo Lakritzen
- Helmut Sachers Kaffee
- Kuchen-Peter Backwaren
- Fischer Brot
- Kotányi
- Nestle Österreich
- Mars Frankreich
- Deutsche Extrakt Kaffee
- u.v.m.

5.5 Produktion

Wenn von industriellen Fertigungsabläufen die Rede ist, geht man meist davon aus, dass aus Roh- und Hilfsstoffen mit Hilfe verschiedenster Produktionsschritte nach und nach Halbfertigwaren und in weiterer Folge fertige Endprodukte produziert werden. Viele Modelle in der Literatur beziehen sich auf solche Unternehmungsprozesse, die sehr arbeitsteilig gestaltet werden können.

Im Falle der Jodl Verpackungen GmbH kann man allerdings nicht von solch einem Produktionsablauf sprechen, da hier genaue Vorgaben zur Produktherstellung seitens des Kunden und der Maschinenparameter vorliegen.

Man kann den dort laufenden Prozess grob in fünf Abteilungen bzw. Produktionsschritte einteilen.

Prozessfluß Jodl Verpackungen GmbH

Prozessflow Jodl Packaging GmbH

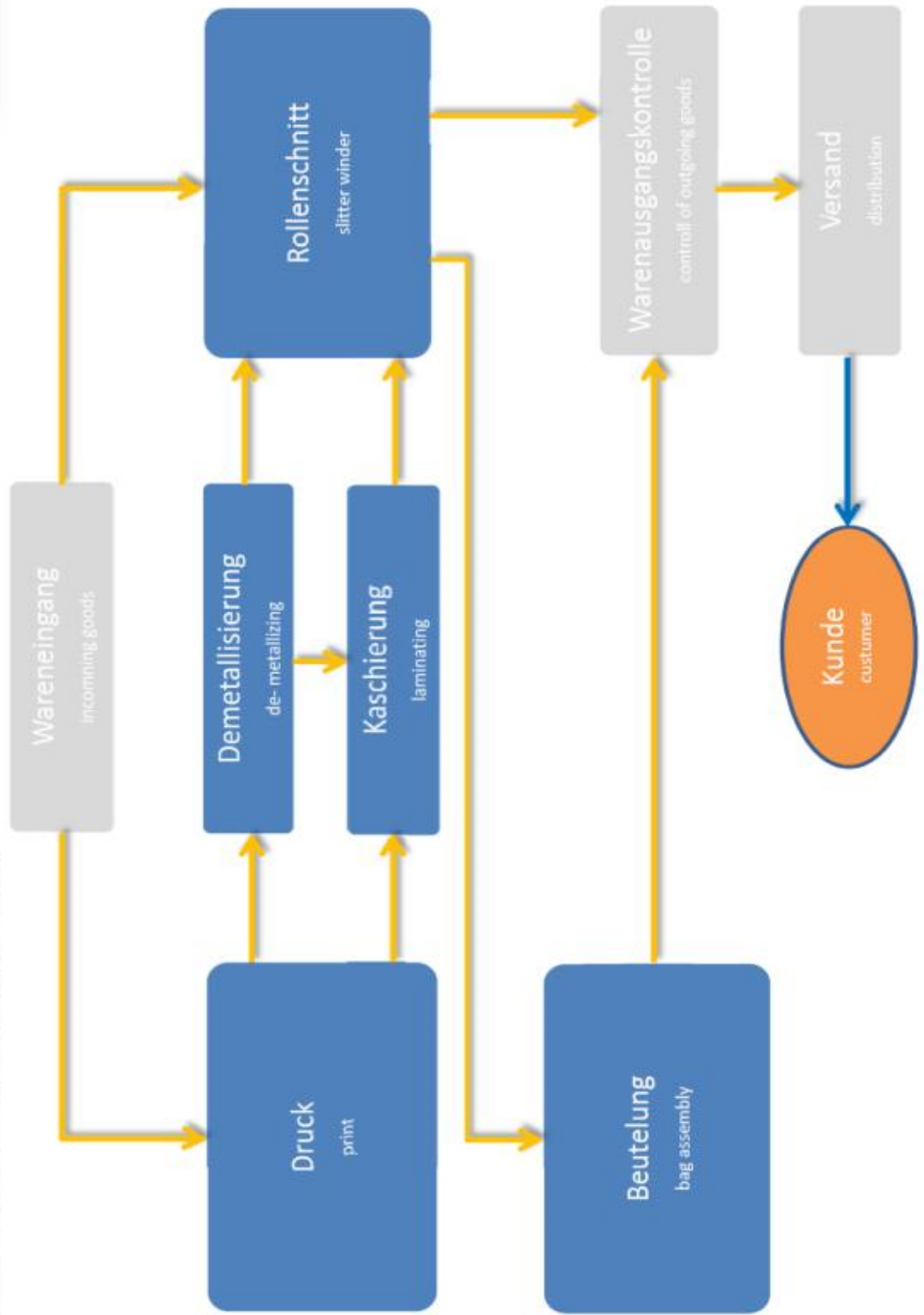


Abbildung 15: Grafische Darstellung Produktionsschritte

5.5.1 Druckerei

Diese Abteilung, die aus ca. 35 Personen und 3 Druckmaschinen besteht, bedruckt die Folien oder das Papier, welches in den nachfolgenden Abteilungen weiter veredelt wird. In der Druckerei werden Polypropylen-, Polyethylenterephthalat-, Polyamid-, Cast-Polypropylenfolien und Papier verarbeitet. Zu den Druckabläufen gibt es genaue Vorgaben aus der Druckvorstufe bzw. Arbeitsvorbereitung, welche Individualität und Selbstverwirklichung in Grenzen hält.

Es müssen die genauen Farbwerte erreicht werden die das Kundenproof vorgibt. Einzig und alleine das Druckergebnis, d.h. die Gleichheit mit dem Proof, kann die ganze Belegschaft der Druckerei, wie Farbmischer, Druckerhelfer und Drucker motivieren.

Die Qualität lässt sich hier mit Hilfe folgender Punkte bewerkstelligen:

- Perfekt ausgebildete Mitarbeiter
- Modernste Maschinen
- Regelmäßige Mitarbeiterschulungen
- Einwandfreie Hilfsmittel (Farbe, Klischees)
- Qualitativ hochwertige Folien
- Motivierte Mitarbeiter

5.5.2 Kaschierung

Die Kaschierung ist eine der kleinsten Abteilungen in der Jodl Verpackungen GmbH, welche 6 Mitarbeiter und 3 Kaschiermaschinen beinhaltet. Die Beeinflussung des Kaschierer am Prozess ist ebenso wie in der Druckerei ziemlich gering geworden.

Es muss jedoch der vorhergehende Prozess der Druckerei mitüberwacht werden. Dies verlangt vom Kaschierer, dass er nicht nur seine Produktionsparameter, die für den Kaschiervorgang in den Auftragspapieren festgelegt wurde, einhält, sondern auch die Ergebnisse aus dem Druckprozess kontrolliert.

Diese Aufgabe wurde aber in den letzten Jahren durch 100%-Kontrollen an den Druckanlagen erleichtert, da Druckabweichungen sofort in Echtzeit beim Druckmaschinenführer angezeigt werden und dieser Abstellmaßnahmen und Fehlerkennzeichnungen an der gedruckten Rolle durchführen kann.

Das wichtigste beim Prozessschritt Kaschierung ist ein richtiges Verhältnis des Kaschierklebers und des Kaschierhärters, welche aber durch eine Zahnradpumpe in der Kleberpumpe sichergestellt ist. Ein weiterer Unterschied zum Druckprozess ist, dass der Mitarbeiter an der Kaschiermaschine sein Produktionsergebnis erst nach Aushärtung des Verbundes kontrollieren kann. Dies führt zu einer Abweichung gegenüber sämtlichen anderen Abteilungen. Durch etwaige Reklamationen, intern wie auch extern, in dieser Abteilung werden die Mitarbeiter demotiviert, da eine sofortige „Reparatur“ des Auftrages nicht mehr möglich ist. Der Prozess kann einzig und alleine durch folgende Parameter qualitätstechnisch sichergestellt werden:

- Einwandfrei funktionierende Kaschieranlagen
- Gut geschultes Personal
- Hoch qualitative Kaschierfolien
- Richtiges Kleber-/Härterverhältnis

5.5.3 Rollenschneider

In der Rollenschneideabteilung werden die „Mutterrollen“ aus dem Druck- oder Kaschierprozess, welche meist drei, vier oder fünf Bahnen besitzen, in Einzelbahnen geschnitten. Hierzu bedarf es einer Rollenschneidemaschine, eines Standbogens, einer Kundenvorschrift und eines gut ausgebildeten Maschinenbedienpersonals. Der Standbogen ist eine Darstellung des Druckmusters und zeigt die Rollenbreite der Lebensmittelfolie samt Schneidelinien. Ein weiteres wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung kommt hier das erste Mal zum Einsatz, die Kundenvorschrift.

Die Kundenvorschrift beschreibt genauestens die Kundenanforderungen, wie Verpackung der Rollenfolie, Höhe der Palette, Mustersendungen, Kennzeichnung

und Kennzeichnungsseite der Klebestellen und so weiter. Dieses Instrument wurde für die Vielzahl der Kundenanforderungen für unsere Mitarbeiter entwickelt. Diese Sammlung an Kundenvorschriften umfasst derzeit knapp über 100 Ausgaben.

5.5.4 Beutelkonfektionierung

Die Beutelkonfektion ist das Herzstück der Jodl Verpackungen, da diese Abteilung aus den Gründerzeiten stammt und Jodl zum Europaführer auf diesem Sektor macht. Die Beutelfertigung ist, wie aus der Übersicht zu erkennen ist, der letzte Schritt in der Produktion.

Diese Abteilung umfasst ca. 75 Mitarbeiter. Nach dem die Rollen in der Rollenschneideabteilung auf die richtige Breite zugeschnitten wurden, erfolgt hier die Beutelfaltung und Verklebung. Solch eine Beutelmaschine produziert in der Minute bis zu 250 Beutel, welche eine Abnehmerin abnimmt. Abnehmen bedeutet hier die Beutel hinsichtlich Qualitätsanforderung zu überprüfen und die Beutel mengenmäßig in den Verpackungskarton zu verpacken. Welche Qualitätsanforderung für welchen Beutel gilt ist aus der Arbeitsanweisung, welche in den Abteilungen mehrmals aufliegen, zu entnehmen.

Folgende Beutel werden bei Jodl Verpackungen produziert:

- Kreuzbodenbeutel
- Blockbodenbeutel
- Diamantbeutel
- Flachbeutel
- Stiftstapelsäcke
- Seitenfaltenbeutel

Um die Arbeitsanweisung zu vereinfachen, wurden sehr viele Parameter der unterschiedlichen Beutel vereinheitlicht. Des Weiteren ist die Abnehmerin auch die wichtigste Person in der Qualitätssicherung, da sie die letzte ist, die das Produkt in der Fertigung sieht, bevor dies zum Kunden transportiert wird.

Die Abnehmerin muss sämtliche Arbeitsschritte die vor der Beutelfertigung lagen kontrollieren, wie Druckstellung, Druckabweichungen, Kaschierqualität usw. Zur zusätzlichen Unterstützung wurde jeweils pro Schicht noch eine QS-Mitarbeiterin ausgebildet um die Damen bei ihrer verantwortungsvollen Arbeit zu unterstützen.

6. Theoretische und praktische Anwendung

6.1 Optimierungsmöglichkeiten der Mitarbeitermotivation

Eine Führungskraft hat die Aufgabe optimale Rahmenbedingungen für die Motivation seiner Mitarbeiter zu gestalten und auf die sich verändernden Werte und Vorstellungen einzugehen. Diese Werte haben sich aber in der Vergangenheit stark verändert, indem sie weg vom Standardklischee gegangen sind. Die Werte gehen Richtung Individualismus. Sie gehen hin zur Selbstverwirklichung. Bei den Mitarbeitern des 21. Jahrhunderts stehen vielmehr persönliche Angelegenheiten, wie Freizeit, Freunde und Familie im Vordergrund.

Nun ein kleiner Auszug, wie der durchschnittliche Mensch in Deutschland die Zeit seines Lebens verbringt. Da es leider keine Auswertung für den österreichischen Durchschnittsmenschen gibt, werden wir in diesem Fall die Österreicher gleich den Deutschen setzen.

- „24 JAHRE UND 4 MONATE schläft der Mensch
- 7 JAHRE arbeitet er
- 5 JAHRE wendet er fürs Essen auf
- 2 JAHRE UND 10 MONATE verplaudert, vertratscht und verscherzt er
- 2 JAHRE UND 6 MONATE verbringt der Deutsche im Auto
- 2 JAHRE UND 2 MONATE kocht er oder schmiert Brote
- 1 JAHR UND 10 MONATE lernt er und bildet sich fort
- 1 JAHR UND 7 MONATE betätigt er sich sportlich
- 16 MONATE putzt er seine Wohnung
- 12 MONATE geht der Deutsche ins Kino, Theater oder zu Konzerten
- 9 MONATE verbringt er auf dem Weg zur Arbeit
- 9 MONATE wäscht und bügelt der Deutsche
- 9 MONATE spielt er mit seinen Kindern
- 6 MONATE sitzt er auf der Toilette

- 6 MONATE steht der Deutsche im Stau
- 5 MONATE setzt er seine Wohnung instand
- 4 MONATE spielt er am Computer
- 3 MONATE nimmt er an Vereinssitzungen teil
- 3 MONATE vertreibt er sich die Zeit in Kneipen
- 3 MONATE bringt der Deutsche beim Arzt zu
- 12 WOCHEN betätigt er sich beim Vorspiel
- 2 WOCHEN küsst er
- 2 WOCHEN betet er
- 17 TAGE geht der Deutsche jagen, fischen und sammeln⁶⁵

Als durchschnittliches Alter wird bei der Frau 82 Jahre, bei einem Mann 77 Jahre angenommen. Das heißt der durchschnittliche Mensch verbringt 195 Monate durchgehend in seinem Leben mit der Arbeit, wobei hier die tatsächliche Arbeitszeit, die Weg- und Stauzeiten mit eingerechnet werden.

Mit diesem Rechenbeispiel will der Verfasser zeigen, dass die Arbeit die ein Mensch verrichtet, in der er 195 Monate seines Lebens verbringt auch eine gewisse intrinsische Motivation bringen muss. Man würde nicht 195 Monate seines Lebens mit einer Arbeit, die nur eine extrinsische Motivation bringt, verbringen.

Wenn man über die genaue statistische Auswertung hinüber weg sieht, kann angenommen werden, dass ein arbeitender Mensch zirka 45 Jahre seines Lebens in der beruflichen Praxis verbringt. Folge dessen scheint es nun plausibel, dass diese 45 Jahre den Menschen prägen und er diese Zeit nur mit einer gewissen Genugtuung am Arbeitsplatz verbringen kann. Deshalb sollte es möglich sein, die Arbeit als wichtigen bedeutsamen Lebensbestandteil in das Leben zu inkludieren und nicht als notwendiges Übel zum finanziellen Überlebenskampf zu sehen.

⁶⁵ Vgl. http://de.wikibooks.org/wiki/Mensch_in_Zahlen

Zusätzlich hat sich der Mensch einem Wandel unterzogen: „Hieß es früher noch eher leben um zu arbeiten, heißt es heute arbeiten um zu leben.“ Diese Aussage wurde auf einem Vortrag durch die Geschäftsführerin des Arbeitsmarktservice Oberösterreich im September 2012 publiziert.

6.2 Lösungsansätze

6.2.1 Die menschliche und emotionale Betrachtungsweise

6.2.1.1 Theoretische Betrachtungsweise

„Kopf und Bauch müssen dasselbe wollen. Emotionen spielen beim Thema Motivation eine große Rolle.“⁶⁶

Eine große Entscheidung steht an, aber die Zahlen sagen ein ganz anderes Ergebnis als was ihnen der Bauch sagt. Wäre es nicht eine Horrorvorstellung permanent abzuwägen ob nun der Bauch oder Kopf Recht hat? Genauso guttugend kann es aber auch wirken, wenn eine Übereinstimmung beider Gefühle stattfindet und man getrost die Entscheidung fällen kann. Die Harmonisierung von Ratio, dem Verstand und den Emotionen macht Mitarbeiter glücklicher und hebt die Motivation.⁶⁷

6.2.1.2 Praktische Betrachtungsweise

In der Praxis der Qualitätssicherung lässt sich dieser Gesichtspunkt sehr leicht wieder erkennen, da eine Übereinstimmung von einer Qualitätsanforderung mit dem gesunden Menschenverstand leicht übereinstimmen kann. Als erstes einfaches Beispiel möchte ich hier auf mechanische Haltbarkeit eines Folienbeutels hinzeigen. Das Bauchgefühl bzw. besser gesagt, die emotionale Empfindung des Maschinenpersonals, welches die Beutelkonfektionierung durchführt, lässt sich mit der Qualitätsanforderung Mindestkleberspur leicht vereinbaren. Denn wenn die Kleberspur zu dünn ist, wird der Folienbeutel nicht

⁶⁶ Niermeyer u. Seyffert, *Motivation*, Seite 20

⁶⁷ Vgl. Niermeyer u. Seyffert, *Motivation*, Seite 20

genug mechanische Festigkeit aufbringen und die Schokoladenhohlfigur fällt beim Abpackvorgang beim Kunden auf den Boden.

Aus der Erfahrung heraus, hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter sehr viele Informationen benötigen. Der Mitarbeiter muss verstehen, was mit dem Produkt, welches er gerade erzeugt, beim Kunden passieren wird:

- Wie wird die Rollenfolie beim Kunden zu einem Beutel verarbeitet?
- Was ist eine Schlauchbeutelanlage?
- Welche mechanischen Belastungen werden diese Folie betreffen?
- Was passiert wenn das Produkt nicht einwandfrei zum Kunden kommt?
- Welche Dimensionen kann eine Reklamation aufgrund eines Produktionsausfalles beim Kunden annehmen?
- Was kosten die Produkte die ich herstelle?
- Was sind die Kosten des Materialeinsatzes, den ich gerade durch eine Abweichung zu den Qualitätsanweisungen vernichtet habe?

Diese Hinweise werden am besten kontinuierlich in Schulung und Gesprächen in kleinen Gruppen gegeben.

Als Führungskraft kann man seine Mitarbeiter natürlich auch mit Informationen überlasten. Das richtige Maß an Informationen ist erreicht, wenn ein richtiges Zusammenspiel aus Ratio und Emotion entstanden ist. Das heißt, der Mitarbeiter kann somit nicht zu einseitig denken, da er zu seinem eigenen Empfinden noch die Qualitätsanweisungen und die oben genannten Informationen als Wissen vermittelt bekommen hat.

6.2.2 Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise

6.2.2.1 Theoretische Betrachtungsweise

In diesem Unterkapitel rückt nun der betriebswirtschaftliche Aspekt in den Vordergrund. Dieser Aspekt betrifft den Aufbau der Motivation im gesamten Unternehmen. Hier soll dargestellt werden, wo die Führungskräfte die Hebel ansetzen müssen, um die Unternehmung durch Mitarbeitermotivation voranzubringen. Egal um welche Branche es sich handelt, ein Unternehmen muss permanent profitorientiert vorankommen und dies hängt von jedem einzelnen Mitarbeiter ab.

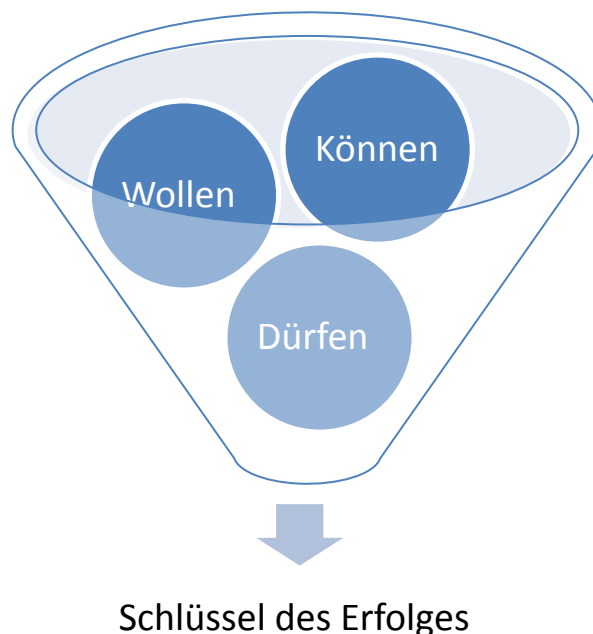


Abbildung 16: Schlüssel des Erfolges ⁶⁸

Der erste Baustein zum Schlüssel des Erfolges ist die intrinsische Selbst-motivation, die eigene Willenskraft sich für ein Ziel zu begeistern und es zu verfolgen. Hier ist die Möglichkeit, die Fähigkeiten, die Ausbildung und bestimmte Kenntnisse meiner Mitarbeiter zu nutzen, wenn diese vorhanden sind.

⁶⁸ Vgl. Reinhard Sprenger; *Mythos Motivation*; Seite 124

„Ein gewisses Talent ist die Voraussetzung für Höchstleistungen.“⁶⁹

Das heißt, jeder ist selbst für seine Eigenmotivation und Entwicklung seiner Fähigkeiten verantwortlich. Jedoch kann die stärkste Willenskraft fehlende Fähigkeiten ausgleichen. Der dritte und letzte Baustein „Dürfen“ drückt das Bedingungs-umfeld aus, welches durch die Unternehmung selbst gestaltet und geformt wird. Das Umfeld ist maßgeblich dafür verantwortlich, ob sich die Mitarbeiter frei gestalten können.

„Jeder Einzelne ist dafür verantwortlich, das Umfeld entweder positiv zu beeinflussen oder Spielfelder mit günstigeren Spielregeln zu finden, die die eigene Zielerreichung wahrscheinlicher machen.“⁷⁰

6.2.2.2 Praktische Betrachtungsweise

Oben beschriebenes kann auch genauso mit den 3 Säulen des Erfolges von Niermeyer und Seyffert beschrieben und umgesetzt werden. Der Mitarbeiter muss die Fähigkeiten beherrschen. Diese dann einsetzen wollen. Und gleichzeitig auch umsetzen dürfen.

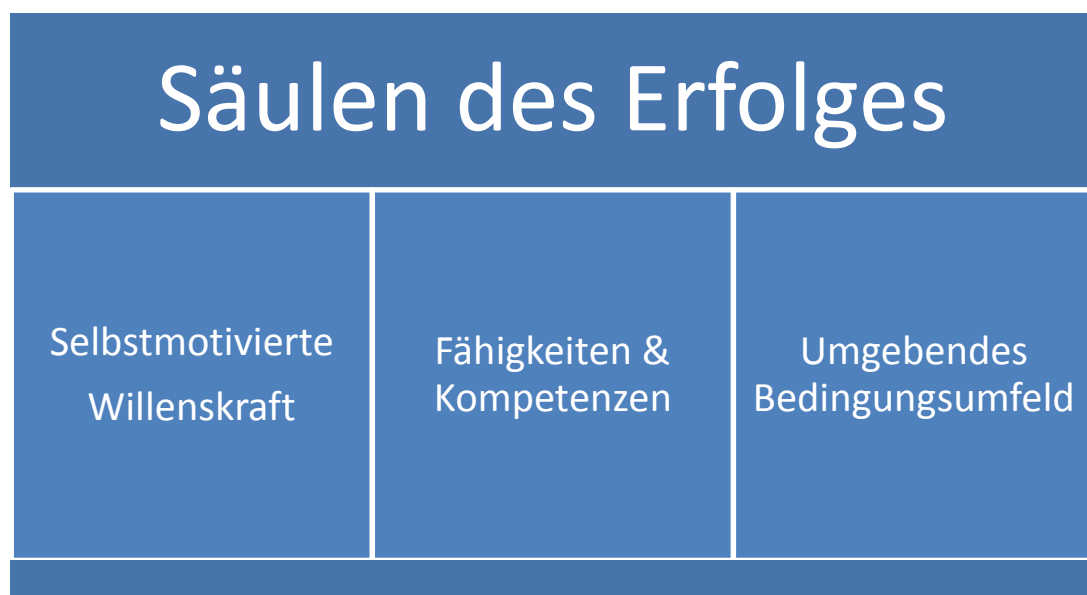


Abbildung 17: Säulen des Erfolges⁷¹

⁶⁹ Niermeyer u. Seyffert, *Motivation*, Seite 24

⁷⁰ Niermeyer u. Seyffert, *Motivation*, Seite 25

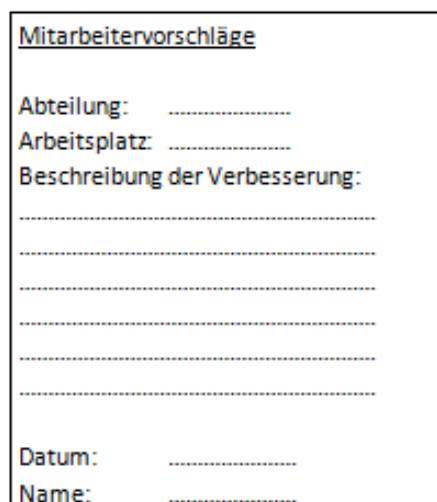
6.2.3 Die organisatorische Betrachtungsweise

6.2.3.1 Theoretische Betrachtungsweise

Mitarbeiterbefragung wird teilweise in verschiedensten Köpfen als das Allheilmittel der Mitarbeitermotivation beschrieben. Es ist theoretisch gesehen sehr einfach anzuwenden, die Mitarbeiter sollen dem Zuständigen sagen wo der Schuh drückt.

6.2.3.2 Praktische Betrachtungsweise

Praxisnah gesehen ist diese Mitarbeiterbefragung nur sehr schwer umzusetzen. Denn es kann zu einer großen Hürde werden, einen praxisgerechten Fragebogen für die Mitarbeiter zu erstellen, der alle Eventualitäten abbildet. Des Weiteren können die Mitarbeiter in Befangenheit geraten und man kann nicht alle Wünsche und Bedürfnisse zur Zufriedenheit deren erfüllen. Es würde zu Enttäuschungen und in weiterer Folge zur Frustration der Mitarbeiter kommen. Eine weitere Mitbestimmungsmöglichkeit wären Kärtchen mit Vorschlägen, welche auch anonym in einen Postkasten gegeben werden können. Dies kann vor allem Mitarbeitervorschläge bzw. Mitarbeiterideen zu den Themen Arbeitsplatzoptimierung, Arbeitserleichterung und dgl. beinhalten.



Das Bild zeigt ein Formular für Mitarbeitervorschläge. Es ist in einem rechteckigen Rahmen mit einer gestrichelten Linie oben und unten. Der Titel 'Mitarbeitervorschläge' ist in blauer, unterstrichener Schrift am oberen Rand. Darunter befinden sich vier Zeilen für die Eingabe von Informationen: 'Abteilung:' gefolgt von einer gestrichelten Linie, 'Arbeitsplatz:' gefolgt von einer gestrichelten Linie, 'Beschreibung der Verbesserung:' gefolgt von einer gestrichelten Linie, und eine weitere gestrichelte Linie. Darunter befinden sich vier weitere gestrichelte Linien für die Beschreibung der Verbesserung. Am unteren Rand des Formulars befinden sich zwei Zeilen: 'Datum:' gefolgt von einer gestrichelten Linie und 'Name:' gefolgt von einer gestrichelten Linie.

Abbildung 18: Postkärtchen für innerbetriebliches Vorschlagswesen

⁷¹ Vgl. Niermeyer u. Seyffert, Motivation, Seite 24

Aus mehreren Umfragen bei Kunststofffolienherstellern und Lebensmittelproduzenten, die im Zuge eines Lieferanten- bzw. Kundenbesuchs stattgefunden haben, kam eine eindeutige Antwort: „Dies lässt sich nicht vernünftig umsetzen!“

Folgende Probleme kamen laut den befragten Managern zum Vorschein:

- Die Mitarbeiter optimieren ihren eigenen Arbeitsplatz!
- Dafür werden diese doch bezahlt
- Die Mitarbeiter suchen nur nach Fehlern in anderen Abteilungen
- Wer soll das alles auswerten?
- Eine Mitarbeiteridee wird „zerredet“ bevor diese umgesetzt werden würde

Aus all diesen Antworten kann man entnehmen, dass dieses Thema den meisten Managern im Magen liegt. Den einerseits kann aus diesen Mitarbeiterideen oder besser gesagt „Betrieblichen Vorschlagswesen“ sehr viel Geld eingespart werden, andererseits fällt eine Bewertung dieser Ideen sehr schwer. Denn warum soll man einem Mitarbeiter für eine Optimierung seines Arbeitsplatzes noch zusätzlich eine Vergütung geben. Dies fällt ohnehin in seinen Aufgabenbereich.

Ein weiteres Thema wäre, wenn nur andere Abteilungen verbessert werden dürfen. Dies würde aber zu einem Problem unter den verschiedenen Abteilungen bzw. unter den verschiedenen Mitarbeiter führen, da jeder jeden auf Schritt und Tritt beobachten würde, ob er irgendwo einen Fehler macht.

In Großbetrieben würde man eine eigene Abteilung benötigen, die die Arbeitsvorschläge bewertet. Wie bewertet man einen Vorschlag, der die körperliche Haltung, d.h. die Gesundheit eines Mitarbeiters verbessern würde? Würde man diesen Vorschlag gleich einem anderen bewerten, der im ersten Geschäftsjahr schon eine Einsparung von vielleicht 100.000 Euro bringen würde?

Laut einer Veröffentlichung im Internet lassen sich mit dem schwierigen Thema Ideenmanagement große Einsparungen bewerkstelligen.

„1,2 Millionen Verbesserungsvorschläge pro Jahr - das bedeutet: Pro 100 Mitarbeiter wurden in den untersuchten Unternehmen 61 Vorschläge eingereicht.“

Allerdings gibt es große Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. So landen in den öffentlichen Verwaltungen jährlich nur etwa fünf Ideen pro 100 Mitarbeiter auf den Schreibtischen der Chefs. In der metallverarbeitenden Industrie dagegen sind es im Schnitt 256 Ideen. Auch in der Automobilbranche, in der Elektroindustrie und beim Maschinen- und Anlagenbau purzeln die neuen Ansätze deutlich häufiger als in der Verwaltung. Über alle Branchen hinweg versuchten im Schnitt 21% der Beschäftigten, Produkte und Prozesse zu verbessern.

Das DIB filterte zudem heraus, dass die Mitarbeiter der Viessmann-Werke 2010 am eifrigsten und kreativsten waren. Jeder von ihnen reichte durchschnittlich 20 Ideen ein. Den größten wirtschaftlichen Nutzen verbuchte dagegen Robert Bosch - mit 222 Mio. Euro innerhalb von zwölf Monaten. Auch die Deutsche Post konnte ähnlich viel Geld aus dem Ideenmanagement verbuchen. Siemens (189 Mio. Euro), VW (93 Mio. Euro) und Deutsche Telekom (68 Mio. Euro) können ebenfalls Erfolge vorweisen.

Neben dem messbaren Erfolg in der Bilanz zahlt sich effizientes Ideenmanagement für die Unternehmen auch in stärkerer Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Haus aus. Und die meisten Firmen lassen sich nicht lumpen und zahlen Anerkennungshonorare oder Prämien an die Ideengeber. Häufig umfassen sie 20 bis 30 Prozent des Einsparpotenzials. Insgesamt rund 117 Mio. Euro schütteten die Betriebe aus. Die Höchstsumme zahlte ein Chemieunternehmen mit 228.000 Euro für eine exzellente Idee. Im Schnitt gab es 2010 knapp 140 Euro. Umgesetzt wurden letztlich aber nur gut zwei Drittel der Ideen.“⁷²

Eine weitere Veröffentlichung der Energie AG, einem österreichischen Kraftwerksbetreiber zufolge, werden pro Jahr etwa eine Million Euro durch Mitarbeitervorschläge eingespart werden. Im Jahre 2011 sind somit 146

⁷² <http://www.ftd.de/karrieremanagement/management/mitarbeitervorschlaege-milliarden-durch-ideenmanagement/60094153.html>

Verbesserungsvorschläge eingebracht worden, von denen bereits 86 im selben Jahr umgesetzt worden sind.⁷³

Das Mitarbeitervorschlagswesen hat vor allen ökonomische und personalpolitische Ziele:

Ökonomie:

- Einsparung von Produktionskosten
- Optimierung des Produktionsprozesses
- Qualitätssteigerung

Personalpolitisch:

- Motivationsstärkung
- Stärkung des Unternehmensverbundes
- Erweiterung der Entlohnung
- Anreizsystem⁷⁴

Wie man aus dem Auszug erkennen kann, lässt sich mit den Mitarbeitervorschlägen enorme Kosten sparen, wenn man den genauen Weg der Bewertung, der Umsetzung und der Mitarbeiterprämierung gefunden hat. Werden hier Missverständnisse erzeugt, dann bleiben die eventuell millionenschweren Vorschläge in den Köpfen der Mitarbeiter.

6.2.4 Die soziale Betrachtungsweise

6.2.4.1 Theoretische Betrachtungsweise

Die Pflege des gegenseitigen Respektes und der innerbetrieblichen Kommunikation, vertikal wie auch horizontal gesehen, ist eines der wichtigsten Themen, da dies in unmittelbarer Nähe zum „Wohlfühlfaktor“ der Mitarbeiter steht.

⁷³ Vgl. *Ideenmanagement der Energie AG; Kronen Zeitung Jänner 2012*

⁷⁴ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches_Vorschlagswesen

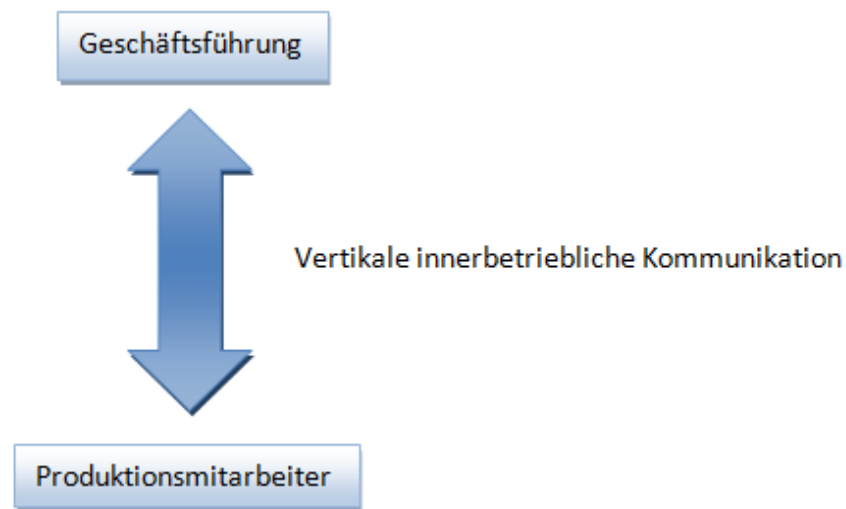


Abbildung 19: Darstellung der vertikalen innerbetrieblichen Kommunikation

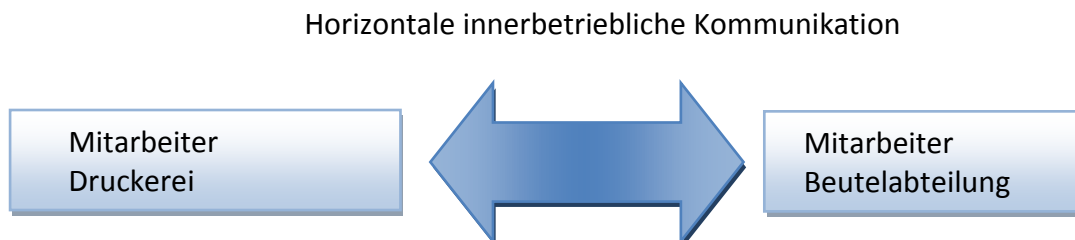


Abbildung 20: Darstellung der horizontalen innerbetrieblichen Kommunikation

6.2.4.2 Praktische Betrachtungsweise

Die interne Kommunikation und der Respekt untereinander sind aus der Sicht moderner Unternehmen unumgänglich und sind doch ein wichtiges Instrument der Mitarbeitermotivation. Es gibt jedoch eine weitere Vielzahl an Möglichkeiten wie man das Wohlbefinden eines jeden einzelnen Mitarbeiters stärken kann.

6.2.4.2.1 Umsetzungsaktionen zur Steigerung des körperlichen Wohlbefindens:

- Angepasste Einteilung der Tätigkeit
- Modische Arbeitsbekleidung für Frauen und Männer
- Verpflegungsmöglichkeiten in den Pausenräumen
- Medizinische Versorgung anhand eines Betriebsarztes
- Best mögliches Raumklima schaffen
- Trennung in Raucher- und Nichtraucherpausenräume
- Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze
- Saubere Sanitär- und Pausenräume
- Sauberes Erscheinungsbild des Unternehmens von außen

6.2.4.2.2 Umsetzungsaktionen zur Steigerung des Sicherheitsbefindens:

- Langfristige Arbeitsverträge
- Einhaltung des gesetzlichen Arbeitsschutzes
- Maßnahmen zum Arbeitsschutz über die gesetzlichen Regelungen
- Klare Regelung von Kompetenzen
- Pünktliche Lohn- und Gehaltszahlungen
- Spinde für die Aufbewahrung persönlicher Gegenstände und Wertsachen
- Weitergabe von Informationen über Unternehmensentwicklungen
- Angebot für persönliche Mitarbeitergespräche
- Einhaltung bereits getätigter Zusagen

6.2.4.2.3 Umsetzungsaktionen zur Steigerung des Gesellschaftsbefindens:

- Schriftliche Mitteilungen vermeiden, stattdessen persönliche Gespräche führen
- Arbeitsteams gründen bzw. ausbauen
- Größere Pausenräume einrichten
- Fixe jährliche gemeinsame Veranstaltungen einrichten
- Regelmäßige Gruppen- bzw. Teamgespräche führen
- Zusammenarbeit von harmonisierenden Teams fördern

6.2.4.2.4 Umsetzungsaktionen zur Steigerung der Wertschätzung:

- Nennung jedes Mitarbeiters mit dem Namen
(soweit es die Unternehmensgröße zulässt)
- Anerkennung zu besonderen Anlässen wie Jubiläum oder Geburtstagen
- Respektieren der verschiedenen Wertvorstellungen
- Erfragung nach dem Befinden
- Erfragung nach den persönlichen Meinungen
- Die Mitarbeiter bei besonderen Tätigkeiten loben

6.2.4.2.5 Umsetzungsaktionen zur Steigerung der Selbstverwirklichung:

- Eigeninitiativen im Rahmen der Tätigkeit müssen unterstützt werden
- Freie Arbeitseinteilung soweit wie möglich
- Ehrenamtliche Tätigkeiten, wie Mitgliedschaft in der freiwilligen Feuerwehr unterstützen
- Tolerierung persönlicher Einstellungen
- Freie Arbeitsplatzgestaltung in gewissem Maße
- Freie Tätigkeitseinteilung im Zuge der richtigen Qualität ⁷⁵

Diese Vielzahl an Maßnahmen lassen sich teilweise mit geringstem Kapitaleinsatz umsetzen und haben meist viel größere Wirkungen wie eine Gehalts- oder Lohnerhöhung, da diese wahrscheinlich nach fünf bis sechs Monaten bereits wieder in Vergessenheit geraten ist.

⁷⁵ Hartmut Laufer; Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Seite 154ff

6.3 Umsetzungsaktionen zur Verhinderung der inneren Kündigung:

Das Phänomen der inneren Kündigung beschreibt Reinhard Sprenger als „Ein Gespenst geht um in unseren Unternehmen – das Gespenst der inneren Kündigung“ in seinem Buch *Mythos Motivation*.

Wird ein Mitarbeiter durch schlechte, ungerechte Behandlung oder Missachtung in eine Situation gebracht, in der er sich innerlich vom Unternehmen und seinen Strukturen verabschiedet, dann nennt man dies innerliche Kündigung. Hierbei wird die Eigeninitiative des Mitarbeiters verschwinden bzw. eventuell auch verweigert werden. Dies passiert aber nicht von einer Stunde auf die nächste. Es müssen mehrere wie oben genannte Ereignisse auftreten, bei denen die Unzufriedenheit des Mitarbeiters wächst.

Es wird nicht zu einer realen Kündigung kommen, jedoch wird er sich immer mehr vom Unternehmen distanzieren. Aggressivität ist jedoch kein Anzeichen einer inneren Kündigung, denn diese würde zeigen, dass der Betroffene sich noch mit den Abläufen des Betriebsgeschehens beschäftigt.

Dieses Phänomen ist in allen Berufsschichten und Branchen möglich, wobei einzig und alleine das Erscheinungsbild des Individuums variieren kann. ⁷⁶

20% der deutschen Arbeitnehmer sind schon in die innerliche Kündigung gefallen. Dies kostet der Volkswirtschaft Deutschland bis zu 109 Milliarden Euro jährlich. Durch Lohnkürzungen, Bspitzelungsskandale, Kurzarbeit und Massenentlassungen haben viele Unternehmen ihre eigenen Mitarbeiter in diese Misere geschickt. ⁷⁷

Gallup, ein Marktforschungsinstitut, hat 2000 Arbeitnehmer zu Ihrer Einstellung zum eigenen Unternehmen befragt und kam auf sehr schockierende Ergebnisse.

⁷⁶ Vgl. Hartmut Laufer; *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*, Seite 132ff

⁷⁷ Vgl. *Süddeutsche Zeitung*; Julia Bönsch; 14.01.2009

Demnach weisen 21% keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf, wobei diese sich demotiviert am Arbeitsplatz verhalten und somit die Unternehmung am freien Markt wettbewerbsunfähig machen. 66% weisen eine sehr geringe Bindung auf und leisten Dienst nach Vorschrift.

Zusätzlich kommen zu diesen Mitarbeitern noch enorme Fehlzeiten hinzu, die sich jährlich auf zirka 3,7 Milliarden Euro belaufen. Des Weiteren bringen die unemotional gebundenen Arbeitnehmer 41% weniger innerbetriebliche Verbesserungsvorschläge zu ihrem Vorgesetzten. Deutschland liegt mit diesen Ergebnissen im Mittelfeld des internationalen Rankings.⁷⁸

„Wertschätzung, Respekt, Anerkennung und Fairness sind jene vier Faktoren, die vor der unsichtbaren Gefahr schützen. Nur wenn Mitarbeiter erleben, dass sie mit ihrer Arbeit etwas bewirken, dass ihre Arbeit etwas wert ist und sie nicht machtlos sind, können sie auf Dauer für ihre Tätigkeit motiviert werden.“⁷⁹

Mitarbeiter suchen nach sogenannten Soft- und Hardfacts:

Beispiele für Softfacts:

- Soziale Anerkennung
- Möglichkeit der Selbstverwirklichung
- Sicherheitsbedürfnis
- Betriebsklima

Beispiele für Hardfacts:

- Angemessener Lohn
- Jobsicherheit
- Gute Arbeitsbedingungen
- Geachteter Status im Unternehmen⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Gallup; *Engagement Index 2010*

⁷⁹ Paul Jimenez; *Manpower Group Umfrage; 2012*

⁸⁰ <http://www.management-praxis.de/personal/kundigung/wirtschaftlicher-schaden-durch-innere-kundigung>

6.4 Geld als Motivationshilfe

Lohnerhöhungen als Motivationshilfe, ja gar als Ansporn zu mehr Leistung und besserer Produktionsqualität soll nach einer aktuellen Studie zur Arbeitsmotivation von Stepstone und der Unternehmensberatung Hay Group nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Denn wenn jemand behauptet, Geld sei ihm gleichgültig, der ist unehrlich.

Lohnerhöhungen haben erst ab einer 20%igen Steigerung einen nachhaltigen positiven Effekt. 56% der Befragten in dieser Studie gaben jedoch an, dass das Gehalt alles andere als unbedeutend ist.⁸¹

Kleine Lohnerhöhungen unter 20% werden von den Mitarbeitern nur kurzfristig honoriert, da dieses kleine „Zubrot“ nur auf den ersten, zwei, drei Lohnzetteln am Monatsende gut aussieht. Spätestens im vierten Monat wird dies als Normal angesehen und die Lohnerhöhung hat seine Wirkung zu 100% verloren.

„Die Wissenschaft zeigt, dass höhere Vergütungs- und Karrierestufen nur eine zeitlich kurze Wirkung von wenigen Wochen haben. Das Engagement von Mitarbeitern kann man sich also kaum mit Gehaltsschecks kaufen.“⁸² Aus diesem Gesichtspunkt heraus sind die Softfacts in der Mitarbeitermotivation langlebiger.

6.5 Bezug zur Unternehmung

Wie kann man Mitarbeiter dazu bewegen sich mit ihrem Arbeitgeber zu identifizieren? Einerseits ist es wichtig, dass sich die Chefs, wie Geschäftsführung, Betriebsleiter oder Abteilungsleiter dem Mitarbeiter auch zeigen, dem Mitarbeiter Nähe spüren lassen. Dies kann mit ganz einfachen Mitteln erreicht werden, wie zum Beispiel der alljährlichen Weihnachtsfeier, beim Grillfest im Sommer, einem Firmenskitag, einem Betriebsfischen oder einem Kegelabend.

⁸¹ Vgl. *Mitarbeitermotivation durch Lohnerhöhung- Kann das funktionieren?*; Natalie Wander; 23.2.2012

⁸² *Controller Magazin*; Juli/August 2011; Seite 82

Es würde noch hunderte andere Vorschläge geben, auf die jetzt aber nicht noch näher eingegangen wird. Wichtig ist hierbei, wie schon oben genannt, die Nähe der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern. Hierbei wird ein angenehmes Gruppenzusammengehörigkeitsgefühl bei den teilnehmenden Mitarbeitern erzeugt, welches sich nur positiv auf die Produktivität und Qualität auswirken kann.

„Alle Systeme der Motivation sind in gewissem Sinne aber auch zweischneidig. Sie verlieren schnell ihre Wirkung, wenn sie zur Selbstverständlichkeit werden. Dann werden Sonderzuwendungen erwartet, auch wenn nur die ganz normale Arbeitsleistung erbracht wurde.“⁸³

6.6 Zusammenspiel Motivation + Qualitätssteigerung und Führungskraft

Von Führung wird gesprochen, wenn Personen durch das Organigramm berechtigt sind, das Verhalten untergeordneter Mitarbeiter zu beeinflussen. Die Hauptaufgabe der Mitarbeitermotivation liegt bei den Führungskräften.

Produktionsleitern, Abteilungsleitern, Schichtführern, all die sind dafür in erster Linie verantwortlich, dass die Qualität, die am Tagesende produziert wurde, den Kriterien des Qualitätsmanagements entspricht.

Eine Führungskraft hat eine Vorbildfunktion. Die Art und Weise wie sie mit Mitarbeitern sprechen, wie sie Informationen weitergeben, wie sie mit den Produkten umgehen, wie sie zum Beispiel auch noch die Hygienerichtlinien im Lebensmittelverpackungsbetrieb einhalten.

⁸³ Helmut Geyer, *BWL Kompakt*; Seite 140

Kann dieses Gesamtbild, welches die Führungskraft von sich abgibt, als positiv bewertet werden, kann mit Mitarbeitermotivation gerechnet werden. Und motivierte Mitarbeiter denken bei ihrer Arbeit mehr mit als unmotivierte Mitarbeiter und dies kann bei einer hoch technisierten Produktion für hohe Qualität sprechen.

Im Kurzen kann man die Aufgaben einer Führungskraft wie folgt zusammenfassen:

- „Jemanden mit Motiven ausstatten, die dieser vorher nicht hatte.
- Jemanden bei seinen Motiven abholen und Möglichkeiten zu ihrer Realisierung bieten
- Verhaltensweisen mit subjektiver Bedeutung/Wichtigkeit aufladen.
- Begeisterung entfachen
- Anreizen“ ⁸⁴

⁸⁴ Reinhard Sprenger, *Mythos Motivation*; Seite 23

7. Zusammenfassung der Erkenntnisse / Schlussfolgerung

Qualitätssteigerung = Mitarbeitermotivation = Mitarbeiterinformation

Denn nur informierte Mitarbeiter können die Qualität liefern, die in der Lebensmittelindustrie zu Recht verlangt wird. Ein informierter und unternehmerisch denkender Mitarbeiter ist als das wichtigste Gut bzw. Vermögen einer modernen Unternehmung zu sehen.

Somit kann man das Humanpotential als die wichtigste Voraussetzung für den dauerhaften Erfolg eines Unternehmens sehen.

Vertrauensmangel und Frustration werden stärker um sich greifen, wenn die Mitarbeiter aus den Medien erfahren müssen, wie es um ihr Unternehmen und ihre Produkte bestellt ist. Nach diesen Leitgedanken müssen sich die Firmenphilosophien richten.

Wichtig ist ebenso das Vertrauen zu den einzelnen Mitarbeitern selbst, diese müssen als vertrauenswürdige Menschen angesehen werden. Zwar sollte dennoch die Devise gelten „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“; doch muss das Vertrauen untereinander als die Grundlage der Unternehmung gesehen werden. In der nächsten Zeit werden, um wieder an unser Beispiel, die Firma Jodl Verpackungen GmbH anzuknüpfen, Aktionsschwerpunkte hinsichtlich Mitarbeiterschulung gesetzt.

Einer der wichtigsten Schwerpunkte wird hier ein Schulungsvideo sein, welches den Mitarbeitern einen Ausblick in die Lebensmittelindustrie ermöglichen wird. Hierbei werden die Produkte der Jodl Verpackungen GmbH, wie Beutel und Rollenfolie, in Aktion gezeigt, d.h. es werden hier die weiterführenden Prozesse beim Kunden, der Lebensmittelindustrie, gezeigt.

Hierbei werden die verschiedensten Unternehmungen, wie die deutsche und österreichische industrielle Massenproduktion, sowohl auch die französische Schokoladenmanufaktur mit eingebracht.

Für das Wissen der Mitarbeiter ist es besonders wichtig, den kompletten Prozess eines Produktes zu verstehen. Denn nur so lassen sich die Qualitätskriterien der Jodl Verpackungen GmbH am Produkt am einfachsten darstellen und erklären. Des Weiteren hat sich schon anhand eines Schulungsfilms für die Sicherheits- und Hygienevorschriften, welcher im Jahr 2011 produziert wurde, gezeigt, dass sich eine audiovisuelle Darstellung eines wichtigen Themas besser vortragen lässt, wie eine Powerpoint-Präsentation.

Zusätzlich kommt noch die Arbeitserleichterung für den Vortragenden hinzu, da das Video immer genau die gleichen Inhalte und Betonungen inkludiert und für jeden neuen Mitarbeiter auch im Einzelunterricht vorgebracht werden kann.

Auf jeden Fall wird dies nicht der letzte Schwerpunkt zum Thema Qualitätssteigerung durch Mitarbeitermotivation sein, da dies ein endloser Prozess ist und die Produkte im Lebensmittelverpackungssektor einer permanenten Änderung hinsichtlich des Lebensmittelgesetzes ausgesetzt sind. Des Weiteren ist gewährleistet, da sich die Unternehmensführung der zunehmenden Bedeutung bewusst ist, dass es in Zeiten wie diesen immer schwieriger sein wird, gut ausgebildete Mitarbeiter am freien Arbeitsmarkt zu gewinnen und halten.

Zum Ende möchte der Verfasser nochmal auf die theoretischen Ansätze in dieser Diplomarbeit eingehen. Die hier verwendeten Ansatzmodelle, die auch in jeder Literatur zum Thema Mitarbeitermotivation zu finden sind, sind teilweise sehr interessant, jedoch leben diese Modelle zum Teil in der Vergangenheit, da deren Entwicklung schon Jahrzehnte zurückliegt. Jedenfalls lassen sich diese Modelle nur bedingt auf moderne Unternehmen in der heutigen Zeit übertragen. Dies hat vor allen mit dem Wertewandel der Menschen zu tun, der sich in den letzten Jahrzehnten doch in eine ganz andere Richtung bewegt hat.

8. Literaturverzeichnis

8.1 Literaturquellen

Kirchler Erich; Rodler Christa

Motivation in Organisationen, Arbeits- und Organisationspsychologie 1, Wien, 2002

Laufer Hartmut

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, 10. Auflage, Offenbach, 2011

Niermeyer Rainer; Seyffert Manuel

Motivation; 3. Auflage; Deutschland, 2008

Sprenger Reinhard K.

*Vertrauen führt, Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt;
3. Auflage, Deutschland, 2007*

Meister Ulla

Unterrichtsmaterialien Personalwirtschaft; Vorgetragen 2011 Vöcklabruck (A)

Kamiske Gerd; Brauer Jörg- Peter

ABC des Qualitätsmanagement; 3. Auflage, Deutschland; 2008

Quality Austria

Leistungskatalog 2012; Österreich 2012

Jodl Verpackungen GmbH

Firmenpräsentation; Österreich, 2011

Gallup Institut

Engagement Index 2010; Deutschland; 2010

Führungskräfte Upgrade ;

Hannelore Bernegger; Bildungszentrum Lenzing; Österreich; 2012

Sprenger Reinhard K.

Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse; 19. Auflage, Deutschland, 2010

Kronen Zeitung

Ideenmanagement Energie AG; Österreich; März 2012

Controller- Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller- Praxis, Ausgabe 4; Juli/ August 2011

Hungenberg Harald; Wulf Thorsten

Grundlagen der Unternehmensführung, Auflage; Deutschland 2005

Geyer Helmut

BWL Kompakt, Die 100 wichtigsten Fakten, Freiburg, 2011

8.2 Internetquellen

Österreichs Jobmarkt droht 2015 zu kippen

<http://www.kleinezeitung.at/allgemein/jobkarriere/2314009/studie-oesterreichs-jobmarkt-kippt-2015.story> (01.09.2012)

Kleine Zeitung, Wien, März 2010

Wikipedia Motivation

<http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation> (05.06.2012)

Wikipedia ERG- Theorie

<http://de.wikipedia.org/wiki/ERG-Theorie> (06.05.2012)

Grundlagen der Unternehmensführung

<http://www.grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/Antworten/An5-3.htm>
(7.4.2012)

Branchenprofile Lebensmittelindustrie

<http://www.qm-personal.com/branchenprofile/lebensmittelindustrie.html>
(10.6.2012)

Beschreibung Massenproduktion

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/massenproduktion/massenproduktion.htm>
(11.6.2012)

Jodl Verpackungen

<http://www.jodl.at/index.php?id=86> (10.04.2012)

Der Mensch in Zahlen; Wikibooks

http://de.wikibooks.org/wiki/Mensch_in_Zahlen (23.5.2012)

Innere Kündigung- Statisten am Schreibtisch

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/innere-kuendigung-statisten-am-schreibtisch-1.375928> (04.07.2012)

Julia Bönisch, Deutschland, 14.01.2009

Milliarden durch Ideenmanagement, Financial Times Deutschland

<http://www.ftd.de/karriere/management/:mitarbeitervorschlaege-milliarden-durch-ideenmanagement/60094153.html> (01.09.2012)

Wikipedia; Betriebliches Vorschlagswesen

http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches_Vorschlagswesen (02.06.2012)

Stichwort "Innere Kündigung": Top-Herausforderung für Personaler

<http://www.karriere.at/blog/innere-kuendigung.html>

Paul Jiménez; Manpower Group Umfrage; Österreich; 2012 (24.6.2012)

Wirtschaftlicher Schaden durch innere Kündigung

<http://www.management-praxis.de/personal/kündigung/wirtschaftlicher-schaden-durch-innere-kündigung> (07.08.2012)

Lange Susanne; Deutschland; 2009

Mitarbeitermotivation durch Lohnerhöhung

<http://www.media-treff.de/index.php/2012/02/23/mitarbeitermotivation-durch-loohnerhöhung-kann-das-funktionieren/> (23.6.2012)

Natalie Wander; Deutschland, 2012

Motivation Qualitätssteigerung

http://www.qm1stclass.de/wissenswertes/informationen_zur_iso_9001/motivation-qualitätssteigerung (27.5.2012)

Prozesstheorien

www.4managers.de/management/themen/prozesstheorien (27.5.2012)

Maslow'sche Bedürfnispyramide

<http://ogorzelski.de/maslowsche-bedürfnispyramide> (23.3.2012)

9. Erklärung zur selbstständigen Verfassung

Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende Diplomarbeit mit dem Thema:

**„Qualitätssteigerung mit Hilfe der Mitarbeitermotivation in der
auftragsbezogenen Massenproduktion am Beispiel der
Lebensmittelverpackungsindustrie“**

selbstständig verfasst und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

.....

Unterschrift

Regau, 30. Dezember 2012